



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Educación**

**Unidad de Posgrado**

**Comunicación interna en la calidad de la gestión  
administrativa en las II.EE. del nivel secundario de la  
RED 09 de Puente Piedra-Lima-2014**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación

**AUTOR**

Américo IBARRA ALVA

**ASESOR**

Norka OBREGÓN ALZAMORA

Lima, Perú

2018

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco a mis señores padres por el apoyo moral, económico y por la paciencia que tuvieron en mi formación profesional.*

*Agradezco a mis profesores del doctorado de la Universidad Mayor de San Marcos que me dieron los conocimientos necesarios para una formación profesional de calidad.*

## INDICE

Resumen	ix
Introducción	xi

### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1	Fundamentación y formulación del Problema	15
1.1.1	Problema General	19
1.1.2	Problemas Específicos	19
1.2	Objetivos	20
1.3	Justificación de la Investigación	21
1.4	Fundamentación y formulación de las Hipótesis	22
1.4.1	Hipótesis General	24
1.4.2	Hipótesis Específicas	25
1.5	Identificación y clasificación de variable	26

### **II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la Investigación	29
2.1.1	Trabajos Nacionales	29
2.1.2	Trabajos Internacionales	40
2.2.-	Bases Teóricas	43
2.2.1	La comunicación interna	43
2.2.1.1	Definición de Comunicación Interna	43
2.2.1.2	Dimensiones de la Comunicación Interna	45
2.2.1.3	Funciones de la comunicación interna	53

2.2.1.4	Importancia de la comunicación interna organizacional	55
2.2.1.5	Flujo de la comunicación interna en las organizaciones	57
2.2.1.6	La Comunicación Humana	68
2.2.1.7	Comunicación: un ángulo socioconstructivista	70
2.2.1.8	La responsabilidad del mando intermedio	71
2.2.1.9	Herramientas de la comunicación interna para motivar.	72
2.2.1.10.	Barreras de la comunicación interna	74
2.2.1.11.	Plan de Comunicación Interna	75
2.2.1.12	Información, instrucción y capacitación	76
2.2.1.13	Perspectiva de la comunicación interna en el nuevo siglo	78
2.2.1.14	Diálogo: una definición	82
2.2.1.15	Flujos de mensajes	83
2.2.2	Calidad de la gestión administrativa	83
2.2.2.1	Concepto de Calidad de la gestión administrativa	83
2.2.2.2	Antecedentes históricos sobre calidad	85
2.2.2.3	Gestión de la Calidad	89
2.2.2.4	Modelos de Gestión de Calidad	89
2.2.2.5	Gestión de la Calidad – Etapas	96
2.2.2.6	Administración de Calidad Total (Tqm) Elementos	98
2.2.2.7	Normas ISO 9000	99
2.2.2.8	La Gestión Administrativa.	101
2.2.2.9	Cinco tendencias de la gestión administrativa	106
2.2.2.10	Gestión administrativa en la educación	109
2.2.2.11	Gerente en la educación y la gestión administrativa	110
2.2.2.12	La administración y la gestión educacional	110

2.2.2.13	Procesos delaadministración	114
2.2.2.14	La gestión educativa en américa latina	128
2.3	Definición Conceptual de Término	129
 <b>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
3.1	Operacionalización de variables	137
3.2	Tipificación de investigación	143
3.3	Estrategia para la Prueba de Hipótesis	143
3.4	Población y muestra	144
3.5	Instrumento de recolección de datos	146
	Validez	147
	Confiabilidad	149
 <b>IV. TRABAJO DE CAMPO Y PROCESOS DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS</b>		
4.1	Presentación, análisis e interpretación de los datos	151
4.2	Proceso de la Prueba de Hipótesis	162
4.3	Discusión de los resultados	170
4.4	Adaptación de las decisiones	175
	Conclusiones	179
	Recomendaciones	181
	Bibliografía	182
	Anexos	187
	Instrumento para recolectar datos	187

Matriz de Consistencia	191
Matriz de Instrumento	199
Reglamento de Organización y Funciones de las Redes Educativas Institucionales	201
Modelo de plan de mejora continúa en II.EE.	215
Validez de contenido	222

## ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 1 Comunicación descendente	152
Gráfico N° 2 Comunicación ascendente	153
Gráfico N° 3 Comunicación horizontal	154
Gráfico N° 4 Flujo de la comunicación interna	155
Gráfico N° 5 Calidad de la gestión administrativa	156
Gráfico N° 6 Planeación	157
Gráfico N° 7 Organización	158
Gráfico N° 8 Integración	159
Gráfico N° 9 Dirección	160
Gráfico N° 10 Control	161

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de variables	28
Tabla 2 Principales funciones administrativas	112
Tabla 3 Operacionalización de variable comunicación interna	137
Tabla 4 Operacionalización de variable calidad de la gestión ad.	139
Tabla 5 Población	144
Tabla 6 Muestra	145
Tabla 7 Nivel de validez del cuestionario	148
Tabla 8 Valores de los niveles de validez	148
Tabla 9 Comunicación descendente	151
Tabla 10 Comunicación ascendente	152
Tabla 11 Comunicación horizontal	153
Tabla 12 Flujo de la comunicación interna	154
Tabla 13 Calidad de la Gestión administrativa	155
Tabla 14 Planeación	156
Tabla 15 Organización	157
Tabla 16 Integración	158
Tabla 17 Dirección	159
Tabla 18 Control	160
Tabla 19 Correlación de la hipótesis general	163
Tabla 20 Correlación de la primera hipótesis	164
Tabla 21 Correlación de la segunda hipótesis	166
Tabla 22 Correlación de la tercera hipótesis	168
Tabla 23 Correlación de la cuarta hipótesis	169



## RESUMEN

La investigación científica que hemos realizado es básica, correlacional, no experimental, los factores de estudio son dos: comunicación interna y la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra. La población estuvo conformada por 150 docentes y la muestra es 75 docentes del nivel de la RED 09. El diseño de la investigación es descriptivo, causal correlacional, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: la comunicación interna, en sus formas y tipos de comunicación descendente, ascendente, horizontal. La calidad de la gestión administrativa propiamente dicha, la planificación, la organización, integración, dirección y control que se aplicó a los 75 docentes de la muestra.

Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: La comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas pues se ha encontrado con la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de, 0.953, es decir 95.3%, con un índice de libertad de ,047 o 4.7%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014”, validándola.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación interna– Calidad de la Gestión administrativa- RED 09 de Puente Piedra-Lima

## ABSTRACT

The scientific research that we have carried out is basic, correlational, not experimental, the study factors are two: internal communication and the quality of the administrative management in the I.I.E.E. of the secondary level of the RED 09 of Puente Piedra. The population was made up of 150 teachers and the sample is 75 teachers at the RED 09 level. The research design is descriptive, causal, correlational, transversal. For the collection of data, two questionnaires structured as measurements were drawn up and consist of two aspects: internal communication, in its forms and types of descending, ascending and horizontal communication. The quality of the administrative management itself, planning, organization, integration, direction and control that was applied to the 75 teachers in the sample.

The instruments comply with the qualities of validity and reliability. The study proposes the following research hypothesis: Internal communication is directly related to the quality of administrative management in I.I.E.E. of the secondary level of RED 09 of Puente Piedra-Lima -2014. The obtained results allow us to reject the null hypothesis and accept the hypotheses investigated since it has been found with the application of the test statistic R of Ch2 the result of Correlation is shown with an index of 0.953, that is 95.3%, with an index of freedom of, 047 or 4.7%, with which we validate our alternative hypothesis that suggests that "Internal communication is related to the quality of administrative management in I.I.E.E. of the secondary level of RED 09 of Puente Piedra-Lima -2014 ", validating it.

**KEY WORDS:** Internal communication- Quality of Administrative Management- RED 09 of Puente Piedra-Lima

## INTRODUCCIÓN

Se realizará una investigación científica, sobre la relación entre la comunicación interna con la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel secundaria de la red 09 de Puente Piedra. Esta tesis aborda el papel que juega la comunicación interna en la dirección escolar con una perspectiva futurista, partiendo de la idea fundamental de que la educación debe dar respuesta a los cambios sociales que se producen y adelantarse a ellos, teniendo en cuenta el dinamismo que la sociedad actual experimenta.

La comunicación es un proceso complejo que envuelve muchas dimensiones, entre ellas una es la transmisión de información desde el emisor hasta el público específico, otra es la recepción y comprensión del mensaje y la última dimensión es la aceptación o rechazo de la información

Dos sistemas primarios de comunicación de las organizaciones son los canales internos y externos, los cuales desempeñan funciones importantes y diferentes, aunque interrelacionadas en el proceso de organización. Los canales de **comunicación externa** permiten a los miembros de la organización interactuar con individuos fuera de la organización. Sirven para recopilar información relevante del entorno de la organización y proporcionar información de la organización al entorno. En cambio, la **comunicación interna** es un conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la

organización en orden a conseguir una estabilidad; es la interacción humana que se da dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

El canal de comunicación interna se divide en formal e informal, dependiendo del canal de transmisión de mensajes. La comunicación formal viene planeada y propuesta por la dirección organizacional en términos de contribuir racionalmente a la eficacia de la organización. Sirve para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.

Las comunicaciones formales se subdividen a su vez en comunicación horizontal, descendente y ascendente. *La comunicación horizontal* es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa; la *comunicación descendente* es considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, aunque sólo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama. Con respecto a la *comunicación ascendente*, ésta fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal del nivel más alto, a menudo directivos, gerentes.

La calidad en la gestión de la administración educativa es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educación, sea este privado o público. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia en la ejecución de las actividades educativas.

Los partidarios de una buena calidad de la escuela en el proceso de la gestión administrativa consideran a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso de calidad de la administración única. Este proceso administrativo está formado por 5 funciones fundamentales que son: planeación, organización, integración, dirección y control. Constituyen el proceso de la administración. En la medida que se cumpla eficientemente y eficazmente cada una de ellas se conseguirá los objetivos de calidad administrativa.

Este trabajo de investigación se desarrolló teniendo en cuenta algunos autores y teóricos reconocidos, que han manifestado y son potenciales exponentes de diversas teorías de la comunicación entre ellas la interna y su relación con la calidad del servicio educativa que se brinda, y a partir de sus conocimientos se desarrolló el presente trabajo de investigación en la Instituciones Educativas de la RED 09 de Puente Piedra.

Además es de suma importancia el presente estudio ya que nos permitiría realizar algunas recomendaciones pertinentes que tiendan a controlar los factores negativos que afectan a las buenas relaciones entre los docentes que conforman la RED 09 de Puente Piedra. Especialmente buscaremos sugerencias para mejorar la calidad del contexto administrativo como factores favorables que promuevan un buen clima institucional

La presente investigación consta de cuatro capítulos:

**El primero**, corresponde al planteamiento del problema en el cual se considera la formulación del problema, los objetivos, la justificación, la fundamentación y formulación de la hipótesis, la identificación y clasificación de variables.

**El segundo,** se refiere al marco teórico, en ella se presenta antecedentes de investigación, base teórica y definición de términos básicos.

**El tercero,** constituye la metodología de la investigación científica, aborda puntos como la operacionalización de las variables de investigación, tipificación de la investigación, estrategias de investigación, población e instrumentos de recolección de datos.

**El cuarto,** está referido al proceso de contratación de hipótesis; en este capítulo se expone la presentación, análisis e interpretación de los datos y los procesos de prueba de hipótesis.

El estudio finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Fundamentación y formulación del problema**

Hoy en día la comunicación es una actividad consustancial en la vida de las organizaciones, para Katz y Khan (1986), es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”. Mientras para Lucas Marín (1997), viene a ser “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”, Por otro lado para Puchol (1997) es el alma o “el sistema nervioso de la empresa”. Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación según Esquerre y otros (2005). La comunicación organizacional, entendida como un proceso de intercambio de información que se puede realizar en cualquier circunstancia o situación, se puede presentar de diferentes formas. Según el radio de acción puede ser; Comunicación Interna cuando no trasciende a la comunidad o institución, y su ámbito es relativamente cerrada. Por ejemplo: una orden, un memorando y Comunicación Externa si la comunicación trasciende a la comunidad o institución, y es abierta. Ejemplo: un aviso por televisión, una exposición o un taller.

Mientras hoy en día en las instituciones educativas se concede un valor creciente a la comunicación interna, considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometiéndose el error de identificar “comunicación” con “información”. En ese sentido en la RED 09 de la UGEL 04, hay mucho trabajo por realizar con todas las instituciones educativas que lo conforman, pues este problema de comunicación interna entre los miembros de la comunicación interna se presente muy continuamente, sobre todo se observa en los eventos educativos tanto dentro como fuera del ente educativo donde participan los estudiantes, en las relaciones entre los docente y también entre la plana jerárquica.

La complejidad del fenómeno comunicativo interno requiere enmarcarlo en las relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso, el contenido de lo que se comunica y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann (1995:139), la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo interno “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida”. En ese sentido en la RED 09 de Puente Piedra, hay con suma urgencia la necesidad de una comunicación interna adecuadamente en las organizaciones educativas que conforman la RED 09 se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto



para la Instituciones Educativas como para las personas que laboran en ella, por ello debemos considerar:

- Los procesos de comunicación interna, desde una perspectiva sistémica, que permitan a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos de todas las instituciones que conforman la RED 09 de Puente Piedra.
- La comunicación interna es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna en las instituciones educativas de la RED 09 de Puente Piedra, permitirá la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación interna en las instituciones educativas de la RED 09 de Puente Piedra va incrementar las posibilidades de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación interna en las Instituciones educativas de la RED 09 de Puente Piedra aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes. La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar como un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación interna que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación interna es tan importante para los estudiantes, docentes, personal de servicio, administrativos como también para la dirección de las Instituciones educativa de la RED 09 de Puente Piedra.

En ese contexto el rol de la comunicación interna a nivel de la calidad de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09 de Puente Piedra, no son ajenas a la problemática presentada, considerando que se encuentra dentro del ámbito de la administración pública además de los problemas particulares de la comunicación propios de la Comunidad Educativa que lo conforma. Permita este trabajo de investigación tomar conciencia de problema que se está observando y afrontarlo, crear propuestas de innovación, con la pretensión de coadyuvar en elevar los niveles actuales de calidad de gestión administrativa. En ese sentido el

papel de las redes educativas es muy valioso y se debe dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de las Redes Educativas, publicadas por el Ministerio de Educación en 2009. En ese sentido nos permitimos a formular el problema de la siguiente manera:

#### 1.1.1 Problema General

¿Cómo se relaciona la comunicación interna con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?

#### 1.1.2 Problemas Específicos:

1.- ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?

2.- ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?

3. ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?

4.- ¿Cómo se relaciona la calidad en los flujos de la comunicación interna con la calidad de la gestión administración de las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?

## **1.2. Objetivos**

### Objetivo General

Determinar la relación entre la comunicación interna con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014

### Objetivos Específicos

1.-Identificar la relación entre la comunicación descendente interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

2.-Describir la relación entre la comunicación ascendente interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

3.-Establecer la relación entre la comunicación horizontal interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

4.-Definir la relación entre la calidad en los flujos de la comunicación interna con la calidad de la gestión administración de las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

### 1.3. Justificación de la investigación

Visto la realidad educativa en la que se desenvuelven las instituciones educativas de la red 09 de Puente Piedra (Kumamoto I, Perú-Suiza, José María Arguedas, Abraham Valdelomar, Túpac Amaru, Señor de los Milagros), el presente trabajo pretende determinar la comunicación interna en la calidad de la gestión interna de los directivos en la RED 09 de Puente Piedra, lo cual permitirá contar con información valiosa, relevante y actual para realizar los reajustes pertinentes en los aspectos inherentes a la comunicación interna en el contexto del mejoramiento de la calidad de la gestión administrativa. Asimismo como constituirse en un aporte para el desarrollo del clima institucional y la comunicación interna dentro del contexto de la gestión educativa. Visto la realidad en la que se desenvuelven las instituciones educativas de la RED 09 del Distrito de Puente Piedra, justifico el trabajo de investigación de la siguiente manera:

**Justificación teórica:** justifico teóricamente, el presente trabajo de investigación, porque se profundizará en los conocimientos, que permitan articular un plan de mejora que den los sustentos básicos para apoyar a una buena gestión de calidad en las Instituciones Educativas a investigar y por ende mejorar la comunicación en su interior.

**Justificación práctica:** Permitirá dar un mejor servicio a la comunidad educativa, esta investigación debe contribuir con un plan de mejora continua que construya en la mejora o incremente la comunicación interna, en la capacidad de

gestión de calidad y administración con un talento humano líder de alta gerencia, esto permitirá ofertar una educación de calidad para la vida y la institución sea competitiva.

Esta tesis también pretende contribuir en la práctica con los actores educativos de las Instituciones Educativas de la red 09, a que reflexionen sobre la importancia de una buena comunicación interna en la Gestión Administrativa para la consecución de las necesidades básicas de las instituciones, para una correcta toma de decisiones educativas, coincidiendo con los objetivos de la política del Modelo del Sistema de Educación Básica Regular.

**Justificación metodológica:** Porque servirá como una guía metodológica de cómo se va a realizar el trabajo de investigación con sus respectivos instrumentos de recopilación de datos, validados en forma estadística y con juicio de expertos.

**Justificación legal:** Porque damos el cumplimiento al derecho de todos los y las estudiantes a recibir una educación de calidad (De acuerdo a lo objetivos del país al 2021).

#### **1.4. Fundamentación y formulación de las Hipótesis**

Es claro hacer especial énfasis en la multidireccionalidad de la comunicación interna en las organizaciones educativas y que se ha descubierto que contar con un canal de comunicación que facilite a los trabajadores el acceso a la información, y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, es la clave

del éxito para conseguir un buen programa de relaciones humanas y trabajadores motivados a cumplir con las metas institucionales.

Cuando los empleados conocen sus derechos y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta. (Gómez, Bakin, Cardy, 2008).

Según los autores Luís Gómez, David Bakin y Robert Cardy: “Debido a la complejidad de las empresas es preciso crear canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización”. (p.510)

Esto quiere decir que en las organizaciones educativas se deben buscar otras formas de comunicarse, por ejemplo: los directivos que se comunican con los empleados paseando por la oficina y hablando con ellos informalmente, a través de la página web o redactando boletines de noticias para trabajadores, son formas no convencionales de comunicación que también son efectivas pero que carecen de la tecnicidad que otras más formales, poseen.

Como es lógico y debido a la complejidad de las organizaciones educativas, cada vez se crean más canales donde el flujo comunicacional interna llega a toda la estructura organizacional, haciendo que a su vez, se propicie un sentimiento de confianza entre los empleados, en cuanto a la información que reciben y la que dan. Sin embargo, no constituye un concepto generalizado porque algunas organizaciones educativas no han entendido la necesidad de la adecuada

planeación, ejecución y control de las comunicaciones corporativas. A su vez, los empleados se comunican con sus directivos por medio de E- mail, reuniones planificadas, medios internos de comunicación, informes entre otros.

Paradójicamente surge, de manera imperiosa, la idea de las escuelas autogestionadas y de una profesión docente que se regule a sí misma con menos dependencia de la burocracia externa, donde dicha autorregulación del sistema escolar cobre fuerza y vigencia. En ese contexto, se intenta construir un profesionalismo docente y directivo con una práctica autorreflexiva, una insistencia en el trabajo en equipo a partir de una capacitación y profesionalización permanente. Es ahí donde cobra importancia la comunicación interna en un papel transformador de una gestión administrativa de calidad, por ello el presente proyecto formula las siguientes hipótesis:

#### 1.4.1 Hipótesis General

##### Hipótesis Alterna $H_a$

La comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014

##### Hipótesis Nula $H_o$

La comunicación interna no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014



#### 1.4.1 Hipótesis Específicas:

1. Ha. La comunicación descendente se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

1. Ho. La comunicación descendente no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

2. Ha. La comunicación ascendente se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

2. Ho. La comunicación ascendente no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

3. Ha. La comunicación horizontal se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

3. Ho. La comunicación horizontal no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

4. Ha. La calidad de los flujos de la comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

4. Ho. La calidad de los flujos de la comunicación interna no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administración en las instituciones educativas del nivel secundarias de la RED 09 de Puente Piedra 2014.

### 1.5.- Identificación y clasificación de variable

#### **Comunicación interna**

**Comunicación interna** es un conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad; es la interacción humana que se da dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

El canal de comunicación interna se divide en formal e informal, dependiendo del canal de transmisión de mensajes. La comunicación formal viene planeada y propuesta por la dirección organizacional en términos de contribuir racionalmente a la eficacia de la organización. Sirve para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.

Las comunicaciones formales se subdividen a su vez en comunicación horizontal, descendente y ascendente. *La comunicación horizontal* es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa; la

*comunicación descendente* es considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, aunque sólo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama. Con respecto a la *comunicación ascendente*, ésta fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal del nivel más alto, a menudo directivos, gerentes.

### **Calidad de la gestión administrativa**

El concepto de calidad como se lo utiliza en el área de la administración, tiene un significado mayor al de una definición informal sobre un producto superior a la media y a buen precio. También significa concentrarse en el desarrollo de productos y servicios, cada vez con mayores atributos y a un precio más competitivo.

Rubén Rico (2 001) lo define como: “atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios”. Viene a ser el valor agregado que encanta al individuo y lo motiva a elegir un bien o servicio por los beneficios que éste le otorga en comparación a otros parecidos.

Idalberto Chiavenato (2 006) expresa: “En esencia, los varios conceptos de calidad hablan el mismo idioma por medio de varios dialectos. Por detrás de los conceptos de calidad está la figura de cliente. Que puede ser interno o externo”.

Para Ruiz (1995), la gestión es la acción y el efecto de administrar; diligenciar con la mejor combinación de recursos humanos y materiales, lo necesario para el logro de las metas planificadas.

#### Clasificación de las variables

V. Independiente = Comunicación interna

Variable cualitativa Ordinal

V. Dependiente = Calidad de la gestión administrativa

Variable cualitativa Ordinal

TABLA N° 1 Clasificación de la variables

<b>Clasificación de las variables</b>	<b>Comunicación Interna</b>	<b>Calidad de la Gestión administrativa</b>
Por la función que cumple en la hipótesis	Independiente	Dependiente
Por su naturaleza	Cualitativa	Cualitativa
Por la definición de sus características	Continua	Continua
Por el método de medición	Cuantitativa	Cuantitativa
Por el grado de abstracción	Teórica	Teórica

## **II MARCO TEÓRICO**

### **2.1- Antecedentes de la Investigación**

Para la siguiente investigación se ha tomado como marco de referencia los siguientes trabajos de investigación:

#### **2.1.1 Trabajos Nacionales**

**JARA IBARRA, Juan de Dios (2008)**, en su tesis titulada: “Calidad de Formación Profesional de los alumnos de la Facultad de ciencias de la Educación y Humanidades de la universidad Nacional de Amazonia Peruana para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación UNE ,en su conclusión N° 2 define:

El nivel de formación profesional de los estudiantes de la facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades es considerado malo, donde el promedio de logros de aprendizaje es igual 10.26% puntos con una desviación estándar de 25 puntos según la escala planteada para el presente estudio.

**GARCIA CRUZ, Josefina (2008)**, en su tesis titulada: La Calidad de Gestión Académico Administrativa y el desempeño Docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM .Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación en la UNMSM. Facultad de Educación su conclusión: A con relación a la Hipótesis General: N° 1 define:

Cómo el Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar que .La calidad de la Gestión

Académico- Administrativa se relaciona significativamente con el desempeño docente según los estudiantes de Maestría de la Unidad de Post –Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM periodo 2007-I. Esta relación es significativa, y alcanza un Nivel Aceptable de 37.5 %.

**OBREGON ALZAMORA (2002)**, desarrolló una investigación titulada: “Influencia del Currículo y del Sistema de Soporte en la calidad de la gestión administrativa en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal”, tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado de Magíster en Educación. Con la investigación se ha determinado que: El Currículo y el Sistema de Soporte influyen:

En la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Educación de la U.N.F.V. En las cuatro Escuelas Profesionales (Inicial, Primaria, Secundaria y Educación Física) se ha determinado la influencia de la Gestión curricular y del Sistema de Soporte para el logro de la calidad en la formación profesional.

Para **ALFARO PALACIOS, Edith Betty** (2007). El capital estructural, herramienta para promover una escuela que aprende. El caso de la I.E. Fe y Alegría N° 2 San Martín de Porras. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

La investigación se centra en el proceso de creación del conocimiento organizacional o capital estructural y en la identificación de éste en una organización educativa.

Todo esto dentro de la actual economía del conocimiento, la que requiere una nueva forma de gestionar las organizaciones tanto empresariales como académicas.

El estudio pone de manifiesto la importancia de la identificación del capital estructural de las organizaciones educativas -expresado en innovaciones o materiales- para lograr los objetivos estratégicos de la organización propuestos en su Proyecto Educativo Institucional. Destaca también el hecho de que el capital estructural o conocimiento organizacional es el intangible que está agregando valor a las organizaciones. Este valor, en el caso de las instituciones educativas, se traduce en la mejora de la calidad educativa.

La investigación se apoya científicamente en la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional de **Nonaka y Takeuchi** (1995) y en la primera fase del **Proyecto Meritum**: la identificación de los intangibles (2002). Lo cual les ha permitido:

- Describir los Modos de conversión del conocimiento organizacional (de tácito a explícito y viceversa), las Condiciones que brinda la institución educativa y las Fases en las que se encuentra el proceso de creación del conocimiento organizacional.
- Identificar el capital estructural de la institución educativa Fe y Alegría N° 2, de San Martín de Porres, estableciendo la alineación entre los objetivos estratégicos, los recursos intangibles y las actividades intangibles.

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, lo que ha permitido describir y analizar para comprender cómo se crea el conocimiento organizacional o capital estructural de la institución educativa en estudio, desde la perspectiva de los sujetos que lo producen. El nivel exploratorio en el que se ha realizado, por su flexibilidad, permitirá abrir nuevos caminos de investigación e introducir este tema en el ámbito escolar en el que aún es desconocido y en el que además se hace imprescindible.

Las técnicas utilizadas son propias de la investigación cualitativa: la observación, la entrevista en profundidad y el análisis documental. La técnica de la observación utilizada es relevante porque el análisis de la información se ha hecho bajo dos 'miradas, tanto desde la de los sujetos que intervienen en el proceso como desde la de la investigadora. Esto ha permitido dar riqueza a la interpretación de la información acopiada.

Los principales hallazgos del estudio, son los siguientes:

- la I.E. en estudio se han llevado a cabo dos procesos de creación de conocimiento organizacional. Esto como respuesta al caos que vivió el sector educativo a comienzos de la presente década, lo que dio como resultado dos innovaciones: la elaboración de su PEI y de una Propuesta Curricular.
- En cuanto a los Modos de conversión del conocimiento, en la I.E. se han identificado dos de ellos: la socialización (compartir el conocimiento tácito), que se hace en espacios formales creados por la misma organización, y la interiorización (aplicar el conocimiento explícito). Los modos Exteriorización o Sistematización y Combinación (reconfigurar) actualmente están ausentes en



este proceso, a pesar de que como afirman los autores de la teoría son imprescindibles para crear capital estructural.

- Las condiciones que ofrece la I.E. para que este proceso se lleve a cabo son la Intención (dirección hacia los objetivos estratégicos) y la Redundancia de información, porque la organización pone al alcance de los docentes abundante información a través de capacitaciones, de la biblioteca docente, del internet, entre otros. El Caos Creativo es una condición que la escuela ha vivido a partir del desorden que se presentó en el sector educativo, como afirmábamos líneas arriba.
- La fase que se ha podido identificar es la Nivelación: en este momento se está aplicando la propuesta curricular en toda la organización y además ésta ha cruzado las fronteras de la escuela.
- En referencia a la identificación del capital estructural, la escuela no lo ha identificado. Aunque la escuela cuenta con capital estructural, éste no está alineado con los recursos intangibles (capacidades docentes) ni con las actividades intangibles (capacitaciones, monitoreo, feria pedagógica, etc.). Esto impide que la organización logre sus objetivos estratégicos, planteados en su Proyecto Educativo Institucional.

Para **ÁLVAREZ CRUZ, Gisella Varinia** (2007). El Aprendizaje Organizacional aplicado al ámbito de la Gestión Educativa. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

El presente trabajo parte del problema: ¿Cuáles son las características del Aprendizaje Organizacional en el ámbito de la organización educativa? Los objetivos del trabajo son los siguientes:

- a. Describir y analizar los supuestos teóricos que subyacen en el enfoque de Aprendizaje Organizacional con el fin de determinar su influencia para el ámbito de la organización educativa.
- b. Esbozar Estrategias de Acción que fomenten la instauración del Aprendizaje en una organización escolar a partir de su contexto institucional.

En la primera parte se reflexiona sobre los orígenes y los elementos esenciales que forman parte del enfoque de Aprendizaje Organizacional y que contribuyen al desarrollo de la organización educativa. La segunda parte está básicamente centrada en esbozar Estrategias de Acción que viabilicen la práctica del Aprendizaje Organizacional en la organización educativa. Con lo cual se busca la aplicabilidad del Aprendizaje Organizacional en las organizaciones escolares.

Para **ANGLAS CÁRPENA, Alina Otilia** (2007). *Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

Es un estudio cualitativo de corte etnográfico, a partir del estudio de un caso, que tuvo como objetivo de investigación caracterizar el modelo de organización

de un Colegio Fe y Alegría de Lima y analizar su funcionamiento. Y como objetivo de gestión elaborar recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de este modelo a partir del análisis de la estructura y de su funcionamiento. Con esta investigación se pretende dar respuesta algunas interrogantes: ¿Cómo es el modelo de organización y gestión de una escuela de Fe y Alegría? ¿Qué elementos tiene el modelo de organización y gestión? ¿Qué tensiones se encuentra entre las lógicas del modelo? ¿Qué propuestas de cambio en la gestión de un colegio Fe y Alegría pueden surgir a partir del análisis de la caracterización y del funcionamiento de la organización?

La investigación se desarrolló en tres partes: La primera parte de los aspectos generales y al interior de ella se desarrollan tres capítulos: un primer capítulo un marco teórico referencial sobre la organización y gestión escolar de Fe y Alegría y en un segundo capítulo los aspectos metodológicos para realizar la investigación. En una segunda parte se desarrolla el análisis del caso dividido en tres capítulos: el primer capítulo aborda una mirada global al movimiento Fe y Alegría desde la percepción de los actores, en el segundo se caracteriza el modelo a partir del análisis de un caso y en un tercer capítulo se aborda la idealización y tensiones del modelo. En una tercera y última parte se abordan los hallazgos encontrados y las recomendaciones para el mejoramiento del modelo.

Entre los hallazgos más significativos encontrados en la investigación son el efecto que puede tener la existencia de un proyecto educativo y social bien definido en la identificación y compromiso de los maestros para su realización.

Del mismo modo el rol que cumple la mística como elemento movilizador del quehacer educativo vinculado al quehacer religioso, encontrando un sentido de trascendencia a la labor de la escuela. En la ejecución del proyecto es clave la direccionalidad y el acompañamiento que brinda los directivos de la escuela y en especial de la directora que es reconocida y valorada por los diferentes actores sociales, permitiendo el funcionamiento de la misma y el logro de su misión.

Para **BUSTAMANTE OLIVA, Giannina** (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

La investigación aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas. Se trata de una investigación descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima. El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar?

El marco teórico consta de dos capítulos. El primero trata el tema de gestión educativa y organización y el segundo enfoca la comunicación en las organizaciones.

Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución.

Finalmente, presentan una propuesta para mejorar el sistema de comunicación interna en el colegio investigado de manera gráfica y descriptiva y que recibe el nombre de Programa de Comunicación Interna.

Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

Para **RÍOS POLASTRI, Rebeca Leonor** (2004). Trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de caso en el centro educativo estatal 0019 "San Martín de Porres Velásquez". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

La presente investigación se basó fundamentalmente en la funcionalidad del trabajo en equipo, el cual, se concibe como la actuación en responsabilidad social de cada miembro integrante de un equipo que interactúa en el aprendizaje

bidireccional e institucional. Se orienta hacia una visión común con el fin de lograr los resultados esperados por la institución educativa.

Por ello, toma como enfoque la racionalidad organizativa para analizar sus componentes básicos: la percepción de gestión desde dos modelos sociales: el reproductivo y el de resistencia, -cada uno con sus respectivas acepciones-; y el funcionamiento administrativo que los caracteriza.

Centraliza en su estudio al funcionamiento de la gestión por ello, recoge tres elementos indispensables del fenómeno burocrático: las bases técnicas organizacionales, las relaciones formales con la autoridad en los procesos comunicativos de la convivencia organizativa, y la madurez del equipo. Estos tres elementos confluyen en las diversas dinámicas institucionales y caracterizan la concepción de gestión.

El estudio de caso permite comprender un estilo de organización en un contexto único y específico: el centro educativo estatal "0019". Las similitudes con otras instituciones son producto de la herencia cultural que comparten.

Finalmente, se propone lineamientos con respecto a una gestión basada en el entendimiento productivo el cual conlleva a razonamientos eficaces que se derivan en primer lugar, de la información refrendada para sustentar sus

opiniones; segundo, la concertación de coaliciones identificando sus propias barreras organizativas; y por último el trabajo en equipo con alternativas de desarrollo institucional.

Para **ROCA G. Sheila** (2012) en su tesis Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009, fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna.

En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional

según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Para **TENORIO PAREDES, Violeta** (2007). Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Las Instituciones Educativas estatales como organizaciones del conocimiento (Drucker, 2003), tendrían que considerar modificar sus formas de gestión, si quieren ser competitivas en esta sociedad, una de las propuestas para su gestión es la Gestión del Capital Humano; en este contexto se plantea una investigación sobre esta gestión en Instituciones Educativas estatales

### **2.1.2 Trabajos Internacionales**

**SNEDY, LUZ (2006).** En su tesis titulada: El mejoramiento de la Gestión Educativa a través de procesos de Calidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la Enseñanza cardenal Luque Compañía de María Bogotá para optar el Grado Académico de Doctor en la Universidad de Granada Bogotá Colombia .en su conclusión N°1, define:

Los resultados del trabajo fueron óptimos en términos de la consolidación y fortalecimiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad y la



apropiación de todo proceso que tiene como objetivo final disminuir los índices de deserción en el colegio .La Enseñanza Cardenal Luque como lo plantea la investigación hubo logros importantes reflejados en un plan de acciones para realizar a corto y mediano plazo.

**VERA MUÑOZ, MARÍA ISABEL** (1989), en sus trabajos de investigación titulada: “Una Aproximación a la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza en los Centros de la Universidad de Alicante”, Madrid, España, para optar el grado académico de Doctor en educación en la universidad de Alicante, en su conclusión N° 9.

Define:

La mejora de la calidad de la enseñanza, los alumnos consideran como tema muy urgente (96%) el que los profesores programen los contenidos de las asignaturas de tal forma que los mismos estén relacionados con la futura profesión, aunque para los alumnos de la Facultad de filosofía y letras esto no es tan urgente.

Preocupa también que los profesores desconozcan las técnicas de motivación que puedan inducir al alumno al estudio. El instrumento que utilizó como base de este trabajo ha consistido en dos tipos de cuestionario uno dirigido a profesores y otro dirigido a alumnos sobre. “La calidad pedagógica de la enseñanza universitaria”. En su conclusión general define: La calidad de la enseñanza, la masificación es considerada como una de las causas más importantes del deterioro de la enseñanza universitaria; más del 82 % de los

profesores piensa que es así, y entre los alumnos el porcentaje asciende a más del 85 %

El trabajo de tesis de grado “Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, Oax.” de la autora, **Dolores Eugenia AYALA VÁZQUEZ** tuvo como objetivo identificar la situación de la comunicación interna dentro de las empresas; el enfoque es de tipo descriptivo, la muestra fue compuesta por 28 organizaciones.

**PÉREZ RIVERA Maritza** (2006), en su tesis de grado de Doctor en “Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala” previo a optar el título de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-, dice que: “- de acuerdo a la experiencia, se ha comprobado que en el medio empresarial guatemalteco no se aplican técnicas administrativas y de comunicación, que den una imagen positiva a sus relaciones direccionales; esto en parte se debe, al desconocimiento de dichas técnicas, por un lado y por otro, a la negligencia los empresarios de seguir utilizando un sistema unilateral de decisión y un alto grado de improvisación, aspectos que obviamente no permiten a la empresa disponer de una mejor proyección.

## **2.2.-Bases Teóricas o teoría sustantiva**

### **2.2.1. La comunicación interna**

#### **2.2.1.1 Definición de Comunicación Interna**

La comunicación interna en la empresa es el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa, esta comunicación parte de la dirección o de los niveles operativos y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales. Actualmente se pide a la organización empresarial, desde dentro y desde fuera, la consecución de dos objetivos claros: económicos y/o sociales.

Hoy en día una empresa difícilmente puede conseguir sus objetivos económicos si abandona los sociales o los transforma en una mera declaración de intenciones. La necesidad de establecer y reavivar la comunicación interna viene dada, en gran medida, por la necesidad de conseguir este doble objetivo.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de

transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matriz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos (CAPRIOTTI, 1998)

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo, es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para poner en práctica.

Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

#### 2.2.1.2 Dimensiones de la Comunicación Interna

Según FORMANCHUK (2008:120), la comunicación Interna tiene siete dimensiones:

##### a) Dimensión Esencial

Para FORMANCHUK (2008), una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda.

Comunicación Interna

Esencial

Operativa

Estratégica

Valorativa

## Motivación al Aprendizaje

### Inteligencia

Por ejemplo: antes de que China armara los Juegos Olímpicos, fue necesario que un chino le haya dicho a otro: “¿Qué te parece si hacemos los Juegos acá?”. Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa, alguien tuvo que manifestar que le parecía buena idea ir a descansar a ese lugar, y realizar las negociaciones correspondientes con los que no estaban de acuerdo.

En fin, no importa la magnitud del proyecto ni las complicaciones posteriores, siempre debe haber lo que yo llamo un “PVI” (Puntapié Verbal Inicial) porque todo emprendimiento humano brota de una comunicación (lo cual nos demuestra que no sólo los dioses crean mundos a partir de la palabra). Una vez que el proyecto está configurado, la comunicación vuelve a entrar en juego para ponerlo en marcha. Los libros dicen que una organización son dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego. De hecho, si buscamos su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave, porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación, deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas.

Incluso podríamos decir que la comunicación es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus

áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación, la actividad organizada no existe.

#### b) Dimensión Operativa

Según FORMANCHUK (2008), la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. Hora de trabajar.

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial. Esto implica comunicar:

- Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.
- Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.
- Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.
- Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.
- Qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como ser los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.

#### c) Dimensión Estratégica

FORMANCHUK (2008), señala que cuando se implementa acciones de Comunicación interna dentro del plan estratégico, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen. Un buen ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está “colocando un ladrillo arriba del otro”, el segundo “levantando una pared”, y el tercero “construyendo una iglesia para el pueblo”. Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque:

Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización.

Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales o se siente respetada: ya no es más un simple “colocador de ladrillos”.

Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.

Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante.

Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.



Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez.

#### d) Dimensión Valorativa

Según FORMANCHUK (2008) es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando trabajamos la “Dimensión Valorativa” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”. Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Por eso, una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el modus operandi, por la forma en que ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si volvemos al ejemplo de los tres hombres, pensemos qué sucedería si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que

hizo un narcotraficante, y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared?

Entonces, gestionar la “Dimensión Valorativa” implica comunicar:

Cómo se hacen las cosas en la organización.

Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética.

Qué está permitido y qué no.

Qué cosas se perdonan y cuáles no.

Qué es lo que está por encima de todo.

Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta. La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consiente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción.

e) Dimensión Motivacional

Para FORMANCHUK (2008), la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco.

Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que la gente:

Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.

Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.

Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.

Se sienta comprendida, valorada y escuchada.

Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano”.

Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

#### f) Dimensión Aprendizaje

Según FORMANCHUK (2008), señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o

siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la organización vive en “equilibrio dinámico”, y que para seguir en el mismo lugar ni siquiera para avanzar debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a su equipo sentadito y calladito y recién le diera sus indicaciones cuando terminaron los 90 minutos. No le sirve a nadie. Entonces, los comunicadores debemos procurar que la organización:

Abra espacios de diálogo.

Defina claramente lo que espera de una persona.

Preste atención a la gente y a su desempeño.

Busque medidas objetivas de evaluación.

Accione con justicia.

Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.

Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.

Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta.

Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

g) Dimensión Inteligencia

Finalmente, llegamos a esta dimensión, a la que Formanchuk (2008) denomina “inteligencia” porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización.

El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque:

.Le permite crecer, aprender y mejorar.

-Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.

-Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.

-Potencia el capital humano.

-Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa “operativa”. Ahí mismo las personas pueden hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso “feedback ascendente”.

#### 2.2.1.3 Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información

- a) Control: la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías e autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo: cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.
- b) Motivación: La comunicación impulsa la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- c) Expresión emocional: la comunicación también brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales, ya que para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un medio fundamental por el cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

- d) Información: la última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar alternativas de selección.

No debería verse a ninguna de estas 4 funciones como más importantes que otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a estos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión.

#### 2.2.1.4 Importancia de la comunicación interna organizacional

Cada vez más los mandos en la empresa deben tener en cuenta el consejo competente de sus trabajadores, ya que la gestión de los problemas, técnicos o humanos, es cada vez más participativa.

Debido a que el problema de la comunicación interna es más actitudinal o de predisposición para interrelacionarse, que técnico, es decir, depende de los canales y medios de transmisión de mensajes. Debemos tener en cuenta que el primer paso para lograr una comunicación interna eficaz es que los empleados a todos los niveles, tomen conciencia de su importancia. De hecho, por su trascendencia, algunas empresas diseñan programas donde se formalizan los procesos de comunicación interna, estableciendo procedimientos, plazos y responsabilidad para su ejecución.

Un buen sistema de comunicación interna permite que:

- a) Se difunda la información de interés general a toda la organización antes de que ésta llegue a agentes externos.
- b) Exista un procedimiento que favorezca la retroalimentación de los mensajes.
- c) El personal pueda esperar la versión oficial de la empresa sobre cada asunto con forma de atenuar rumores.
- d) Exista un hábito de comunicación en todos los niveles, evitando que esta fundí dependa de la buena voluntad de las personas.
- e) Se refuerce la comunicación efectiva y se eviten las duplicidades de trabajos, ofreciendo a la línea de mando una herramienta de gestión.

Actores en la comunicación interna. Los agentes implicados en la comunicación interna se pueden dividir en dos grandes grupos:

- a) Los dirigentes: para este colectivo, la comunicación interna permite sensibilizar personal, fomentar el espíritu de equipo y establecer un clima de confianza.
- b) Los trabajadores: entienden que la comunicación interna permite que se les reconozca el trabajo, obtener información sobre el desarrollo de la empresa y partid-en la toma de decisiones.

División de la comunicación interna

Según su contenido, puede dividirse según De la Cruz (2004) en:

- a) Operacional: donde se engloban todos los mensajes relacionados al trabajo



b) **Motivacional:** referida a los mensajes que favorecen el sentimiento de pertenencia a la empresa y el buen clima de trabajo.

#### 2.2.1.5 Flujo de la comunicación interna en las organizaciones

Las dimensiones de estudio para el siguiente trabajo de investigación se referirán al flujo de la comunicación interna en las organizaciones. Teniendo así, las siguientes dimensiones:

a) **La comunicación ascendente:** Fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Y está referida a :

El trabajo en sí mismo: se presenta cuando el subordinado le consulta al supervisor o a otra persona con mayor jerárquico como ejecutar un determinado trabajo, etc.

Los objetivos y políticas de la institución se dan cuando el subordinado consulta al supervisor o a otra persona con mayor jerárquico, cual es el objetivo de un determinado trabajo.

Los compañeros de trabajo, se refiere a las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. El subordinado consulta al supervisor cómo manejar una situación con los compañeros de trabajo.

El propio subordinado: ocurre cuando el subordinado se dirige al supervisor o a otra persona con mayor nivel para hablar acerca de sí mismo.

Este tipo de comunicación se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales.

Manteniendo así, a la dirección o gerencia informadas sobre la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas. Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Por lo tanto, este tipo de comunicación dependerá en gran medida de la cultura de la organización.

Según De la Cruz (2004) desarrolla, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Permite a los mandos superiores conocer los problemas del personal.
- b) Facilita la integración y participación de los trabajadores,
- c) Influye en una adecuada toma de decisiones.
- d) Promueve la mejora de la calidad.

No obstante, este tipo de comunicación en las organizaciones suele ser escasa y/o poca fiabilidad. Las causas más habituales se pueden resumir en las siguientes:

- a) Los canales ascendentes no suelen estar formalizados.
- b) La información fluye distorsionada.
- c) Los jefes no admiten de buen grado las críticas a su gestión.

Por lo cual es importante según señala Sánchez (2002), la comunicación ascendente podría ser mejores si:

- a) Se facilita la escucha activa
- b) Se promueve un clima no amenazador
- c) Se genera confianza a través del apoyo a sus miembros.
- d) Se disminuye las funciones coercitivas
- e) Se Recompensa la comunicación abierta donde se destaca la claridad y sinceridad.

Por lo tanto podemos afirmar la comunicación ascendente debería ser fundamentalmente no directiva, ya que suele presentarse en ámbitos organizacionales participativos y democráticos.

Los medios más usuales según Koontz ( 2006) para la comunicación ascendente ( aparte de la cadena de mando) son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación,

los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos , las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas , los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos.

Hay que señalar que el uso del concepto de defensor de derechos era muy limitado. Este surgió en Suecia, a fin de que los ciudadanos pudieran recurrir a un servidor civil para la investigación de quejas contra la burocracia federal. En el caso de las instituciones educativas, esta función la ejercen los miembros del CONEI. Por ser el órgano que ejerce la función de supervisión y asesoramiento en las Instituciones Educativas.

b) **La comunicación descendente:** este tipo de comunicación fluye de las personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Por ejemplo Cuando lo utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación sobre el rendimiento. Sin embargo, no tiene que ser cara a cara u oral. Ya que la administración puede enviar correos electrónicos o memorándums a los empleados con el fin de actualizarlos en la políticas de la organización

Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmosfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la

comunicación descendente oral están las instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Son ejemplos de la comunicación descendente escrita los memorandos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

Lamentablemente es común que la comunicación se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. Lo cierto es que a menudo las ordenes no se comprenden, e incluso ni siquiera se leen. Por eso, cuando se habla de comunicación hacia abajo, los gerentes deben explicar las razones por las cuales se tomaron una decisión. Un estudio “ How understand the why of decision matters, Wall Street Journal publicado el 19 d marzo de 2007) revelo que había el doble de probabilidad de que los empleados se comprometieran con los cambios propuestos cuando se les explica por completo las razones subyacentes.

Otro problema es su naturaleza de un solo sentido; por lo general, los gerentes si informan a los empleados, pero es raro que soliciten su consejo u opinión. Un estudio de K, Gurchiek, “Employers show top-down bias on employee input WEEK publicado el 26 de septiembre de 2006, revelo que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. El autor del estudio hacia la

observación de que las “organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte d los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales, ya que las personas necesitan ser escuchadas y respetadas.

En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor. El flujo de la comunicación descendente a través los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiera de ella. En cuanto a los tipos de comunicación descendente, según Katz y Kahn (citados por Sánchez 2002) podemos encontrar básicamente cinco tipos:

*Órdenes para hacer una tarea específica.* El principal objetivo de este tipo de comunicación es asegurar una ejecución efectiva de cada ejecutor de un papel y en todos los puestos de la organización. El contenido de estas comunicaciones consiste en instrucciones específicas acerca del trabajo que un individuo debe realizar en su puesto, siendo procedimientos habituales para transmitir este tipo de información las órdenes directas del superior, los manuales de adiestramiento y las órdenes escritas.

Información diseñada para que se comprenda la tarea y cómo se relaciona ésta con otras tareas. Comunicación diseñada para proporcionar información completa sobre la tarea y cómo se relaciona ésta con otras tareas.

Información sobre procedimientos y prácticas. Información sobre el papel que debe desempeñar el miembro del grupo dentro del sistema grupal.

- *Retroalimentación.* Este tipo de información es crucial para el funcionamiento del grupo y constituye una fuente motivacional de suma importancia para los miembros que desean reconocimiento de sus méritos y aprender cómo desarrollar más a fondo su talento.
- *Información de carácter ideológico para inculcar la noción de una misión por cumplir.* Es función fundamental del líder conceptualizar la misión del grupo de un modo atractivo y comprensible para sus subordinados.

En resumen, resulta fundamental también dar información sobre los objetivos, la filosofía, la ideología del grupo (implicación), retroalimentar a los miembros sobre sus niveles de ejecución y cumplimiento de metas y dar comunicación de apoyo (motivación).

En cuanto al proceso de la comunicación descendente, según De la Cruz (2004) se realiza en tres fases:

FASES	CONTENIDO
Preparación	Deben equilibrarse los medios humanos y materiales disponibles, así como la autoridad y responsabilidad.
Emisión	El mando debe verificar que la orden ha sido emitida de una forma concisa, precisa, concreta y clara, y que ha sido comprendida adecuadamente.
Control	Se debe comprobar que la orden se lleva a cabo de acuerdo con lo previsto. Este control se desarrolla durante la ejecución y/o al finalizar la tarea.

- c) **La comunicación horizontal:** la transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico se denomina comunicación horizontal.

Esta comunicación, entre niveles similares Esta comunicación, entre niveles similares de la organización, está orientada a conseguir la mejor coordinación entre los subsistemas de ésta. Sin embargo, es una comunicación que debe vencer grandes dificultades por las ya mencionadas barreras de lenguaje entre los subsistemas.

Buckley (1973) señala que la organización hace un trabajo cartográfico del entorno, especializando partes de sí misma en cada uno de los subambientes. Algo semejante demuestran Lawrence y Lorsch. Esta necesaria diferenciación organizacional lleva a que se separen los subsistemas y a que se definan submetas, a que los problemas de la organización se desperfilen, para dejar su lugar a los problemas específicos de los subsistemas.

La comunicación entre los subsistemas se dificulta y se acrecienta la comunicación al interior de cada uno de dichos subsistemas. El problema puede incluso agudizarse, dado que se llegan a definir "verdades" distintas para los distintos subsistemas, con desconocimiento o rechazo de las "verdades" de los demás sectores de la organización. El surgimiento de estas "verdades" se explica, porque las personas en los subsistemas tienden a ver el entorno desde la perspectiva del subsistema propio.



La comunicación interna, además, es altamente coincidente y, por lo mismo, contribuye a reforzar esta visión parcial. Por esta razón, resulta habitual que se produzcan conflictos derivados de una comunicación difícil: el personal de producción piensa que ellos son quienes producen y que la gente de ventas y comercialización tiene un trabajo fácil. Esta, por su parte, siente que es ella la que permite que la empresa funcione. Si ellos no vendieran, no se sacaría nada con producir. Este personal, además, cree que en producción no son capaces de producir con la rapidez requerida. Ellos podrían vender mucho más, si en producción estuvieran dispuestos a trabajar.

La comunicación horizontal puede hacerse tan difícil, que no es poco frecuente que en lugar de ser efectivamente horizontal adopte la forma de una U invertida. Es decir, que para obtener algo de una persona del mismo nivel en otra gerencia sea necesario elevar la petición a lo alto de la cúspide, para que la solicitud se transforme en una orden. Como lo observamos en el siguiente diagrama.

La comunicación horizontal se encuentra muy relacionada con la comunicación informal. Parte importante de las comunicaciones que ocurren en una organización son llevadas a cabo en forma paralela a los canales formales. Se producen amistades y enemistades, que tienen lugar en el contexto organizacional, pero que no están referidas necesariamente al logro de los objetivos de la empresa. Gran parte de esta comunicación informal es irrelevante para la organización. Una porción importante de ella, sin embargo, es favorable a la organización y contribuye a agilizar los canales

formales: el jefe de un departamento, que es amigo de un empleado de otro, puede llamarlo informalmente para pedirle que avance en el cumplimiento de algo que está comenzando a ser pedido formalmente.

Las tecnologías modernas de información han contribuido a distribuir la información por toda la organización y a acelerar sus tiempos de circulación. Esto, a su vez, ha reforzado la horizontalización de las comunicaciones y, también, su informalidad. No es raro que a través de las redes internas se transmitan chistes, se programen reuniones extra laborales y, en definitiva, se generen canales de expresión y comunicación informales. Estos canales, estas conexiones múltiples de la red, pueden ser usados, en caso necesario, para agilizar la comunicación formal, para contribuir a la mayor eficiencia organizacional. Pero, por supuesto, también pueden servir como una forma de obstaculizar lo que la jerarquía organizacional pretende.

Así también lo señalan Katz y Kahn, «la comunicación entre colegas, además de permitir coordinar la tarea, también proporciona apoyo emotivo y social al individuo». Y aún más, fomenta el mejor funcionamiento de la comunicación ascendente y descendente y mejora considerablemente el clima social dentro de la organización.

En la actualidad, son muchos los medios que utilizan los grupos y organizaciones para fomentar la comunicación horizontal: reuniones de trabajo, programas de formación para eliminar las barreras entre los departamentos y adquirir conocimientos comunes; creación y desarrollo de

equipos de trabajo; programas motivacionales de participación (enriquecimiento del trabajo, círculos de calidad, etc.); programas de evaluación del desempeño centrados en la organización de las conductas organizacionales y su retroalimentación; etc.

Por lo tanto, este tipo de comunicación es fundamental para conseguir una coordinación entre miembros de la empresa, aunque, frecuentemente, la organización empresarial opone a la creación formal de flujos de información horizontal, porque considera que toda información debe ser tamizada por el escalón superior correspondiente.

Se sabe que la comunicación horizontal es más intensa que la vertical, dado que personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con superiores. Además, la comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo que pone el que cada información que se desea transmitir a un igual pase primero por mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.

La comunicación horizontal en la empresa, la beneficia, porque:

- Fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo.
- Evita malos entendidos.
- Enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.
- Facilita la coordinación.
- Propicia el consenso en la toma de decisiones.

### 2.2.1.6 La Comunicación Humana

La comunicación es el proceso por el cual el hombre ha logrado diferenciarse de los demás seres vivos al conseguir exponer sus ideas, sentimientos, emociones e interrelacionarse para desarrollar nuevos pensamientos. Por lo tanto nace y se desarrolla con la sociedad. En este sentido Ryan Jeremiah (1996) afirma: “la comunicación sostiene y anima la vida. Motor y expresión de la actividad social y de la civilización, ha llevado a los hombres y a los pueblos desde el instinto hasta la inspiración, a través de una serie de procesos y sistemas de información, impulsos y control. Ensambla el saber, la organización y el poder, vincula en el hombre la memoria de sus orígenes con sus aspiraciones más nobles para una vida mejor” (p.18).

Asimismo, Martinet André (1974) sostiene: “la comunicación es la utilización de un código para la transmisión de un mensaje, de una determinada experiencia en unidades semiológicas con el objeto de permitir a los hombres relacionarse entre sí”. Lo cual significa que el hombre dotado de facultades innatas de comunicación, ha conseguido erguirse por encima de las demás especies gracias a su capacidad de organización. Así como a las otras potencialidades que ha sabido desplegar para mejorar, extender y ampliar dichas facultades naturales.

A lo largo de la historia, el ser humano ha procurado mejorar su capacidad de recibir y asimilar información sobre el medio circundante y de aumentar al mismo tiempo la rapidez, la claridad y la diversidad de sus propios métodos de transmisión de información. El origen de la comunicación proviene del latín

*communis* que significa común; a diferencia del término *comunicare* que significa poner en común. Esto indica, establecer una comunidad con alguien, compartiendo una información, una idea o una actitud.

Por otra parte, la comunicación fue evolucionando y con ella las formas de transmisión de la información para lograr objetivos comunes. El hombre se dio cuenta que no solo con las palabras podría llegar a la total expresión de sus ideas, sino que también con ayuda de la escritura podría difundir de una manera más amplia sus pensamientos. Así lo afirma también Konntz Donnell( 2000) “ la comunicación es el intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes, de tal forma que un miembro de la organización comparta el sentido y el entendimiento con otro” (p. 87).

Durante siglos e incluso en ciertas regiones durante milenios la inmensa mayoría de los habitantes de la tierra han vivido en la pequeña unidad social tribus o pueblos a la que pertenecían. Al mismo tiempo la comunicación estaba limitada por la lentitud de su difusión, sin embargo, pese a esta lentitud, el saber y las ideas pudieron prender profundamente a gran distancia de su origen. Fue gracias a la difusión de la información que se lograron progresos en la administración, el comercio y la educación, así como también a la expansión económica y militar.

Como lo enuncia Chrudenm Herbert (2002): “la comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes individuos u organizaciones y como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante

el cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro” (p. 56)

Por lo tanto, se puede definir a la comunicación como el proceso de organización, transmisión, interpretación e intercambio de información a través del cual un individuo transmite a otros pensamientos, sentimientos, deseos, órdenes, etcétera: por medio de palabras, gestos, mímicas, símbolos, etc. Constituyéndose así como un proceso sin fin ni principio, ya que a partir de ciertos mensajes genera incesantemente otros nuevos, en una sucesión interminable de búsquedas y hallazgos, estímulos y respuestas, problemas y soluciones, en todas las áreas de la actividad humana.

#### 2.2.1.7 Comunicación: un ángulo socioconstructivista

En el planteamiento del problema mencioné la comunicación interna en la instituciones educativas de la RED 9 de la UGEL 04 de Puente Piedra y por eso pienso que es necesario presentar la interpretación que hago del concepto “comunicación” y mostrar los teóricos más importantes que utilizaré en los análisis de cómo funciona la comunicación interna en estas instituciones educativa. Mi perspectiva interpretativa para el área de investigación de la comunicación interna se basa en la teoría científica, es decir en el socioconstructivismo. Porque en este sentido hay una opinión de creación en común que contribuye a crear la realidad dentro del concepto de comunicación;

una buena comunicación existe cuando los dos participantes en la comunicación obtendrán una comprensión común.

Watzlawick y otros, (1968) P. 50 “(...) *where there is no possibility of confusion*”. Watzlawick plantea “que la comunicación tiene tanto una perspectiva relacional como una perspectiva de contenido; es decir que cada comunicación depende de la relación entre las personas involucradas” y estoy de acuerdo con esta idea. Pearce, W. Barnett, *Using CMM*, 2004 ha desarrollado una comprensión para también implicar todos los contextos en donde nos encontramos como seres humanos, esto significa “que cuando comunicamos a través de algunos mundos sociales ocurre que nos creamos y nos recreamos en la comunicación”. Esto significa que cuando comunicamos no solamente depende de la relación entre las partes de la comunicación y el contenido de la comunicación.

#### 2.2.1.8 La responsabilidad del mando intermedio

Según los comentarios de los mandos intermedios, el Director(a) de las instituciones educativas públicas de la RED 9, tiene la responsabilidad primaria de la comunicación interna mientras, los subdirectores de educación básica tienen la responsabilidad segunda; sin embargo en la práctica la mayor responsabilidad lo tienen los coordinadores de área:

*“Primero ellos tienen una reunión para tomar las decisiones y posteriormente nos mandan a llamar a las reuniones semanales, quincenales o mensuales con... todos los directivos de cada uno de los niveles nos da a conocer cuál es la posición de la institución, cuáles son las necesidades, y cada uno de los niveles a su...responsabilidad, nos dejan ciertas tareas o entre todos tomamos*

*decisiones para la solución a la problemática. Después de esta reunión corresponde a los directivos baja esta información a sus compañeros docentes.”*  
*(PEI de las instituciones educativas)*

#### 2.2.1.9 Herramientas de la comunicación interna para motivar.

Dentro de las herramientas de comunicación interna se recomiendan para motivar al equipo de trabajo el comunicador Escaich (2004) sugiere tener en cuenta los aspectos comunicativos en los siguientes elementos:

**La información:** El Feedback es importante para regular el comportamiento de las personas y orientarlo hacia una meta específica. Para utilizar el Feedback hay que explicar a los trabajadores lo que hay que hacer, cómo y por qué. Para lograr una comunicación más asertiva con miras a la motivación es necesario informar sobre la marcha del equipo, lo que reduce la incertidumbre. Por último resulta muy útil premiar verbalmente o incentivar con mensajes concretos como debe modificar el trabajo.

**La agenda diaria:** Este medio es recomendado para diferenciar a los trabajadores las actividades por orden de importancia. Con ella se comunica cuáles son las prioridades y también se transmiten mensajes claros y precisos sobre lo que se quiere conseguir.

**Asignación de responsabilidades:** Se debe informar a los empleados a través de capacitaciones, reuniones u oficios acerca de sus responsabilidades, teniendo en



cuenta que ellas no debe superar las capacidades que la persona posee. A medida que la persona vaya adquiriendo conocimiento y experiencia y demuestre un alto desempeño se le puede comunicar la asignación de nuevas responsabilidades en reconocimiento al trabajo realizado.

**Evaluación de desempeño:** Esta estrategia repercute en la motivación al ser utilizada como un instrumento de información y poder suministrar el Feedback oportuno. Con este encuentro con los empleados se puede conocer la situación de cada miembro del grupo y corregir los posibles errores además de que se puede motivar al individuo o al equipo para continuar en una determinada línea. En lo posible dentro de la evaluación se deben incluir críticas constructivas y se debe adoptar una perspectiva de sugerencias, no de imposiciones. Para ello se deben establecer reuniones periódicas.

Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

**Delegar tareas:** Esto sucede cuando el responsable transmite el ejercicio de una de sus funciones a uno de sus compañeros de trabajo o colaboradores. En los procesos de motivación delegar resulta una tarea efectiva. Al realizarlo, la comunicación debe ser muy precisa, se debe describir la tarea a realizar y dar toda la información necesaria de cómo hacerlo además de indicar al colaborador lo que se espera de él. Además es importante que exista un intercambio de

opiniones en donde se refleja que se comprendió la actividad a realizar y los recursos con lo que cuenta para hacerla.

**Asertividad:** Se entiende como una técnica de la comunicación social, utilizada en las organizaciones en los procesos de comunicación interna. Por medio de la asertividad los trabajadores pueden expresar sus pensamientos, ideas, sentimientos y necesidades sin amenazar a los demás teniendo en cuenta la igualdad y el respeto. En este tipo de comunicación la escucha es muy importante en el proceso de interlocución. Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

#### 2.2.1.10 Barreras de la comunicación interna

La comunicación interna en las organizaciones puede padecer algunas patologías ya que es un sistema frágil que está continuamente expuesto a asechanzas y riesgos que deben ser superados para disminuir el riesgo de crisis. Según el escritor José García Jiménez (1998) las barreras posibles en la comunicación interna son: Físicas, Psicológicas, Sociológicas, culturales, administrativas y lingüísticas. Estas barreras pueden afectar a los diferentes elementos de la comunicación en diferentes formas:

**La fuente:** El emisor puede anular y limitar el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención, no haber aceptado el sentido de la réplica.

**El mensaje:** Añadir elementos innecesarios que lo hacen confuso.

**El código:** Dificultades surgidas en este elemento compartido, que hace inteligible el mensaje, no hay unidad de significado y mantiene en la misma onda a los actores de la comunicación, determinan la frecuencia de inadecuaciones y malentendidos.

**El canal:** No conocer la naturaleza del medio que se utiliza, o no utilizar el soporte y el canal más adecuado.

**El destinatario:** Es el lugar donde se mide y se comprueba la eficacia de la comunicación que se ve mermada muchas veces por falta de atención, interés, interferencia entre otros. (p. 84)

#### 2.2.1.11. Plan de Comunicación Interna

Según el autor José Piñuel (2006) un plan de comunicaciones a nivel interno se diseña para determinar la forma en que se desarrollaran los procesos comunicativos al interior de la organización.

Para ello, es necesario tener en cuenta el público, los objetivos y los mensajes que se piensan transmitir. Así mismo, los emisores y las políticas que la organización tiene en cuanto a su identidad corporativa incluyendo valores y principios que determinan el comportamiento comunicativo de los trabajadores. Es necesario tener en cuenta además, y hacer una descripción de los soportes técnicos y materiales que se necesitan para difundir la información, seleccionando los mensajes con su respectivo canal.

Para el diseño de un plan de comunicaciones el tiempo juega un papel importante, para ello, es necesario tener para controlar las acciones un calendario que permita revisar las actividades ya enmarcadas en la empresa que necesitan apoyo del área de comunicaciones.

El plan de comunicación interna es necesario en todas organización ya que garantiza que la información sea difundida de forma metódica, organizada, coherente, alineada con la organización para así ser eficiente y eficaz en el logro de objetivos; enviando los mensajes necesarios que permitan mantener al personal informado sobre las actividades y las generalidades que se dan al interior de la empresa.

#### 2.2.1.12. Información, instrucción y capacitación

Dentro de un plan de comunicación interna la información que debe circular no solo debe estar relacionada con actividades, eventos o resultados. Es importante que dentro de las organizaciones se contemple dentro del plan de comunicación interna acciones y estrategias enfocadas a la capacitación y la instrucción de los trabajadores. La actitud y la motivación aunque inciden en la productividad de forma directa, la adecuada preparación del equipo humano mejora el desempeño en el cumplimiento de las funciones, así como promueve el empoderamiento y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Según Tom Peters en su libro Nuevas organizaciones en tiempos de caos:

Es inútil decir al personal que tomen decisiones, si no se les dan la información necesaria para tomarlas. No se puede “empresarizar” un puesto de trabajo si antes no se le ha “informacionado”...Lo que deben realizar los gerente es poner a sus empleados en el camino de la autonomía desde el primer día. (Peters, 2005, p.9).

Así mismo, Ken Blanchard (2007) dentro de sus teorías considera a la instrucción y la capacitación como elementos importantes en la formación de empleados líderes, autónomos y motivados. Los empleados de hoy en día más que salarios buscan lugares donde sean escuchados, tengan participación, y así puedan desarrollar sus habilidades al máximo. Una buena instrucción y capacitación puede generar clientes internos motivados; este ambiente de motivación que sea visible en una estructura organizacional flexible que permita a los empleados dar lo mejor de sí.

Según Blanchard “Si a los colaboradores se les mantiene bien informados y se les permite usar su inteligencia, es sorprendente como ayudan a mejorar costos y aumentar la productividad” (Blanchard, 2007, p. 10).

Los empleados dentro de las organizaciones se les deben facultar a través de la comunicación interna. Convertir a los trabajadores en líderes hace que puedan tomar la iniciativa para hacer lo que necesitan para triunfar y responder a tales necesidades, la pirámide proverbial se invierte y los líderes sirven a quienes lideran. Esto convierte al poder en facultamiento... Los gerentes deben aprender

a liberarse del control y el comando y dejar liberar la información por que pronto no tendrán alternativa. (Blanchard, 2007. p. 135).

Así mismo, en el libro Administración por valores del mismo autor (1997), el escritor evidencia a través de varios casos empresariales cómo la información y la instrucción ofrecida a los empleados permite crear una fuerza integradora que promueve empleados más motivados, eficientes y capaces. Una vez la organización provea la información necesaria en cuanto a políticas, misión y valores, así como conocimiento acerca del desempeño en funciones el comportamiento organizacional, será más positivo y permitirá mover la comunicación en varias direcciones, otorgando herramientas y fundamento a los empleados para expresarse y tomar decisiones de tipo estratégico a favor de la organización.

#### 2.2.1.13 Perspectiva de la comunicación interna en el nuevo siglo

La necesidad de establecer parámetros comunicacionales formales dentro de las organizaciones ha surgido desde mediados del siglo XX cuando las empresas cayeron en cuenta que es imperioso incursionar en un nuevo campo de trabajo que, aunque inherente al ser humano suele no ser tan obvio en su existencia. Es por ello, que hasta ahora la figura de un departamento de Comunicaciones verdaderamente establecido no se ha visto como un elemento fundamental en las empresas. Sin embargo, la tecnología que avanza a pasos agigantados y la creciente competencia por el fenómeno globalizador junto a la nueva revolución de la sociedad denominada “Sociedad del Conocimiento”, han abierto el campo

comunicacional como uno de los ingredientes necesarios para la conformación de las organizaciones del nuevo siglo.

También se les constituye como un pilar dentro de cada compañía que favorece la productividad, aunque ésta necesidad aún no sea tan clara para todas las empresas.

Según el autor Ricardo Sotillo (2000) expone que “Desde las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción y que para alcanzar este objetivo, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores”. Y es precisamente por afirmaciones como éstas, que en las empresas de hoy, se implanta un nuevo sistema comunicacional de **integración y participación**, donde se procura que haya una constante interacción entre directivos y empleados, haciendo de la comunicación interna, el medio más acertado para la difusión de la información organizacional hacia todas las jerarquías existentes, tal como lo habíamos mencionado con anterioridad.

Sin embargo, la inquietud entre la omisión o existencia de un departamento de comunicaciones no es un aspecto generalizado, y mucho menos la conformación estratégica de un plan de comunicaciones a nivel interno encargado de promover y evaluar los flujos comunicacionales en la compañía. Y es que este ha sido un tema de controversia a lo largo del mundo y en aquellos que se preocupan por demostrar la necesidad de que algo tan simple como el hecho de comunicarse, se

dé correctamente en las organizaciones para facilitar la producción y las relaciones inter e intra personales de sus empleados.

En el seminario de Comunicación Corporativa realizado en Buenos Aires, el conferencista argentino Alejandro Formanchuk (2008) expuso cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas, llegando a la conclusión de que:

- Las empresas no creen que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ven más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.
- La comunicación interna es un costo, no crea valor.
- El área de Comunicación Interna está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.
- Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).
- Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.
- Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del departamento de Comunicación Interna y no de toda la empresa.

La vicepresidenta de BARNA Consulting Group, Nathalie Detry Duyckaerts (2007), al mencionar que el responsable del equipo humano debe saber **motivar** fomentando una buena comunicación interna, un inteligente trabajo en equipo y el desarrollo de la oportuna inteligencia emocional, también cita a un importante



teórico contemporáneo de la comunicación. Así es como Marcus Buckingham, en su libro *lo que hacen los grandes directivos* (2006) menciona que “los directivos mediocres juegan a las damas, creen que todas las piezas son iguales e intercambiables, mientras los jefes excepcionales juegan al ajedrez, porque saben que cada pieza se mueve de una determinada forma, con un determinado ritmo y, sobre todo, no es moneda de cambio” (p, 27). Así es como se entiende que el proceso comunicacional también se orienta estratégicamente hacia los objetivos de la compañía y hacia el mejoramiento de la productividad de los empleados y cómo tan sólo un buen dirigente es capaz de mover las fichas según sus talentos y capacidades para lograr un óptimo desempeño y la prestación del bien o servicio adecuado. Lo anterior es la parte teórica que nos va a guiar como referencia en el proceso de investigación.

Dentro de la comunicación interna, revisaremos las herramientas propuestas por los autores Luis Gómez Mejía, David Banki y Robert Cardy, llevándolas a Dinissan. Así mismo bajo la óptica de lo propuesto por Tom Peters, Ken Blanchard, Peter Senge y Marcus Buckingham se diseñaran estrategias dentro de un plan de comunicación interna propuesto a la organización.

En cuanto a la variable motivación, la teoría de las necesidades y la teoría de la espada serán tomadas en cuenta para entender el proceso de comunicación llevado al comportamiento de los empleados. Se observará cómo en los conceptos de recompensas, expectativa y necesidades se ven resueltos el desarrollo cotidiano de las comunicaciones internas de la organización.

#### 2.2.1.14 Diálogo: una definición

Un concepto importante en los siguientes análisis es diálogo y aquí quisiera definirlo echando mano de otra autora, Madsen quien define al diálogo de la siguiente manera:

*”Entiendo el diálogo como una conversación basada en de obtener una comprensión común. Una conversación así no se puede crear bajo órdenes pero a la vez tampoco se crea automáticamente. Hay que darla las condiciones correctas y hay que quererla (...).”*

Durante el diálogo los participantes tratan sobre todo de crear una comprensión común sobre un tema, concuerdo con la autora y así mismo, retomé a Haslebo quien menciona: *“La comunicación se base en un presuposición de la diversidad, elementos de muchas significativos y equivalencia en historias y perspectivas.”* (Haslebo, 2005, P. 249).

Madsen está de acuerdo con esta opinión también. Como que he mostrado en el triángulo de comunicación arriba, la relación entre A y B es esencial en la creación de la comunicación y en consecuencia el diálogo. Pero la pregunta es, si una aclaración de la relación es suficiente para obtener un diálogo equivalente. Mi definición de la comunicación, si tomo en cuenta la comprensión del diálogo de Pearce, sería que el diálogo está afectado por todos los contextos en los cuales se encuentran los participantes, por ejemplo la cultura de la organización o el estilo de

la gestión, por ejemplo autoritario o buscando el diálogo y existen muchos factores que tienen influencia en diálogo entre las personas. .

#### 2.2.1.15 Flujos de mensajes

Los diferentes flujos de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización sigue un camino denominado red, esta existe cuando dos o más personas se involucran, hasta llegar a alcanzar toda la institución. Comprenden redes formales cuando los mensajes fluyen siguiendo caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral; e informales cuando los mensajes no fluyen siguiendo las líneas funcionales. Los mensajes que fluyen en la red de comunicación son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Estos pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo.

### 2.2.2. Calidad de la gestión administrativa

#### 2.2.2.1 Concepto de calidad de la gestión administrativa

**Asimismo HARVEY Y GREEN (1993)**, definen el concepto de calidad de gestión desde las perspectivas de la sociedad y de los individuos. Para esta posición, relativa se plantean dos soluciones:

- Características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas e implícitas.
- Se precisa el término cliente como clientes externos (consumidores, alumnos y otras empresas) que adquieren nuestro producto y servicios) y los clientes internos (como los maestristas docentes que reciben los materiales u otros servicios de parte de otros docentes).

**Según ROLLIN KENT (1998)** .Lo excepcional; concepto académico, reconoce los logros intelectuales sobresalientes por contribuciones específicas al avance del conocimiento.

**Para CAROT ALONSO VICENTE (2001)**. La gestión de la calidad, la define como la parte de la gestión general de la empresa institución educativa cuyo objetivo consiste en la obtención de un nivel de calidad que resulte económicamente rentable.

**Por su lado la Norma UNE 66-001-92, define** a la gestión de la calidad como un aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

“Se ocupa de la fijación de los objetivos de la calidad de la organización, de los medios humanos y materiales, de la formación y motivación del personal de la supervisión, auditorios y aseguramientos de la calidad”. En consecuencia es hablar de ese sistema de coherencia al que hemos aludido.

- Coherencia entre resultados y fines: funcionalidad.
- Coherencia entre resultados, metas y objetivos: eficacia o efectividad.
- Coherencia entre procesos, medios y resultados: eficiencia

**Según PÉREZ (1994:6).** La **calidad de gestión** es pues, un continuo cuyos puntos representa combinaciones de funcionalidad, eficiencia y eficacia altamente correlacionada y su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes del sistema.

Para **DEMING. W. E. (1981)**. Afirma que tal calidad consiste en la contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes y la describe como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo.

La Gestión de la Calidad, la define como la parte de la gestión general de la empresa (institución educativa) cuyo objetivo consiste en la obtención de un Nivel de Calidad que resulte económicamente rentable.

Por su lado la Norma UNE 66-001-92 define a la Gestión de la calidad como un aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

#### 2.2.2.2 Antecedentes históricos sobre calidad

La búsqueda y el afán de perfección ha sido una de las constantes del hombre a través de la historia, y la calidad una de sus manifestaciones.

1º Sus orígenes se remontan al hombre primitivo, que todo lo que hacía lo usaba él mismo.

2º La formación de las primeras comunidades humanas estables, que basaban sus relaciones comerciales en el trueque, hizo necesario la necesidad de establecer especificaciones, apareciendo los comerciantes y los inspectores.

3º Con la revolución industrial, los artesanos se convierten en trabajadores de las empresas, Taylor enuncia la gestión científica del trabajo.

### **Evolución del concepto de calidad**

Se ha pasado de la obsesión por la venta a la pasión por el cliente, pasando por las siguientes etapas:

1º **Calidad del producto:** basado en la inspección, lo que conlleva a:

*Fabricar + inspeccionar + rechazar = aumento de costes*

2º **Calidad del proceso:** Fundamentado en el Control de los Procesos, mediante el Control Estadístico de la Calidad. Se aplica sobre muestras representativas de lotes de productos. Es la base de todo Sistema de Calidad.

3º **Aseguramiento de la Calidad:** Basado en considerar a la calidad como algo de lo que todos los departamentos son responsables.

4º **Gestión de la Calidad Total o Gestión Estratégica de la Calidad,** son las tendencias actuales que consideran a la calidad como parte integrante de la estrategia global de la empresa. Si se desea producir una buena calidad para el consumidor, es necesario decidir por adelantado cual es la calidad de diseño, la calidad de fabricación y la calidad que desea el cliente (diagrama de los tres

círculos de calidad). Para ello se deben de tener en cuenta los cuatro aspectos de la calidad y planificarla (Ciclo de Deming).

### **Control de Calidad Moderno**

El Ingeniero, Walter A SHEWART, crea en 1924 el ciclo PHVA Y LAS Gráficas o fichas de control, las cuales se hacen muy populares a mediados de la Segunda Guerra Mundial, con la producción y la utilización de la producción. Posteriormente publicó “Economic Control of Manufactured Products“( Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados ), en el que se plantea los principios básicos del control de Calidad, sobre la base de métodos estadísticos, se incluían también las primeras descripciones de los gráficos de control estadístico de calidad. Convirtiéndose así en el padre del Control de Calidad Moderno y de los Sistemas de Gestión de la calidad actual.

Después del aporte de Shewhart, en 1941 y 1942 se aprobaron y publicaron los “Estándares Z” conocidos como los estándares de Guerra, que enfocaban el uso de los Gráficos de Control para el análisis de datos y su aplicación durante la producción.

### **Gestión Total de la Calidad**

En 1951, Armand Feigenbaum publica “Total Quality Control”. TQC

En 1954 el JUSE invita a Joseph M. Juran para realizar conferencias y charlas respecto del rol de Gerencia en la Promoción de las Actividades de Control de Calidad. Esta visita marca el salto de Japón en los primeros pasos hacia la Calidad Total, se introducen aspectos como la definición de las políticas de calidad y la planificación de la calidad

Según Castelán G. (1982). En 1957, Kaoru Ishikawa publica el libro que resalta la importancia de la Administración y la políticas Operacionales, base de lo que se conoce hoy como “Control de Calidad en Toda la Compañía”. Al mismo tiempo Ishikawa pregonaba la difusión en el Japón de los Círculos de Calidad

### **Origen y Evolución de la Norma ISO 9000 en el Mundo.**

Para conocer el origen de las normas ISO 9000, es necesario considerar la evolución de la estandarización en el Mundo en el contexto en el que esta se desarrolla.

La estandarización internacional se da inicio en el campo electrotécnico con la creación de la Comisión Electrotécnica internacional (IEC) en 1906. Posteriormente la Federación internacional DE asociaciones de Estandarización Nacionales (ISA) creada en 1926 se encarga de expandir la estandarización a otros campos. Las actividades de ISA acabaron súbitamente en 1942.

### **Norma Técnica Peruana ISO 9001: 2001**

Fue elaborada por el Comité Técnico de Normalización de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, mediante el Sistema 1 o de Adopción, durante los meses de Enero a Abril del 2001 y utilizó como antecedente la ISO 9001: 2000 quality management systems. Fundamentals and vocabulary.

El Comité Técnico de Normalización de Gestión y Aseguramiento de la Calidad presentó a la Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales CTR, con fecha 2001-05-08, el PNTP-ISO 9001:2001, para su revisión y aprobación; sometido a la etapa de Discusión Pública el 2001-05-08. No habiéndose presentado ninguno



### 2.2.2.3 Gestión de la Calidad

Según **ANTUÑEZ (1993)**, quien la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos.

Para el investigador la gestión es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la Política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y se implanta por Medios tales como:

- Planificación de la calidad
- Control de la calidad
- Aseguramiento de la calidad
- Mejora de la calidad

### 2.2.2.4 Modelos de Gestión de Calidad

Según Los modelos de gestión de calidad total más difundidos es el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

1. Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
2. Permite disponer de un marco conceptual completo.
3. Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos Casos ampliamente contrastados.
4. Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
5. Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada

#### A. El Ciclo de PDCA

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació .El 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la Calidad en forma metódica a los japoneses.

Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Stewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.( **MERTENS, L.1999**)

Según **DEMING** el modelo que se utiliza 14 temas que debe viabilizar la calidad de una institución.

#### El Método Deming

1. Constancia en el propósito de mejora
2. Desterrar los errores y el negativismo
3. No depender de la inspección masiva
4. No comprar exclusivamente por el precio
5. Mejora continua en productos y servicios
6. Instituir la capacitación en el trabajo
7. Instituir el liderazgo
8. Desterrar el temor
9. Derribar las barreras departamentales
10. Eliminar los SLOGANS
11. Eliminar los “STANDARDS”
12. Proveer adecuada supervisión, equipos y materiales
13. Educación y entrenamiento constantes
14. Formar un equipo de mejora al más alto nivel.

Para **DEMINIG** consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR) verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

PLANIFICAR: Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

**DESARROLLAR** :(*hacer*), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno Comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

**COMPROBAR**: verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

**ACTUAR**: aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos. Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar (HAMMER, M. Y CHAMPY, J.(1994))

Según JURAN .J. M. (1998), considera la calidad del producto como la educación para el uso a que se destina.

## B. Modelo para la Autoevaluación

Según **DEMING** el modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente (**DEMING, W.E. (1982)**)

1. **Liderazgo**: El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección Empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los Valores

institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el Aprendizaje y la innovación.

2. **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados

3. **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

4. **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

5. **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

6. **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

Para **DEMING** recalcó en observar las líneas de producción para observar donde se estaba dando el problema y por qué y así eliminar lo que estaba fallando de raíz y esto nos ayudaba a conocer cada vez mejor el sistema y aplicarlo a una forma de mejora continua y contribuir a la satisfacción del cliente.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cuál es la problemática y esto nos ayuda a conocerlo mejor y evitar futuros errores, y una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de seguir el proceso. Aportó una serie de puntos los cuales debemos adoptarlos como una filosofía de vida para una empresa ya sea pequeña, mediana o grande o simplemente desarrollarlos en tu vida diaria y así lograr una mejor calidad de vida.

#### c. La Importancia de los Procesos de Mejora Continua Deming

Según **LÓPEZ F (1994)** .Valora la calidad como atributo o conjunto de atributos de los objetos de los servicios que satisfagan completamente a los clientes externos e internos atendiendo a sus expectativas explícitas

Según **FARRO (2000)**. Gestión y Calidad: dos conceptos nuevos, la evolución del concepto de calidad ilustra la evolución de la cultura de los países y muestra el momento histórico en el que éstos se encuentran, aunque en la realidad se superponen los valores, creencias y principios de cada modelo de calidad

d. Estrategias de Calidad Dr. J.M JURAM

a. Planeamiento de Calidad:

- Identificar los clientes
- Determinar sus necesidades
- Desarrollar productos/servicios que satisfagan esas necesidades.
- Establecer metas para esos productos de Servicios.

b. Control de Calidad

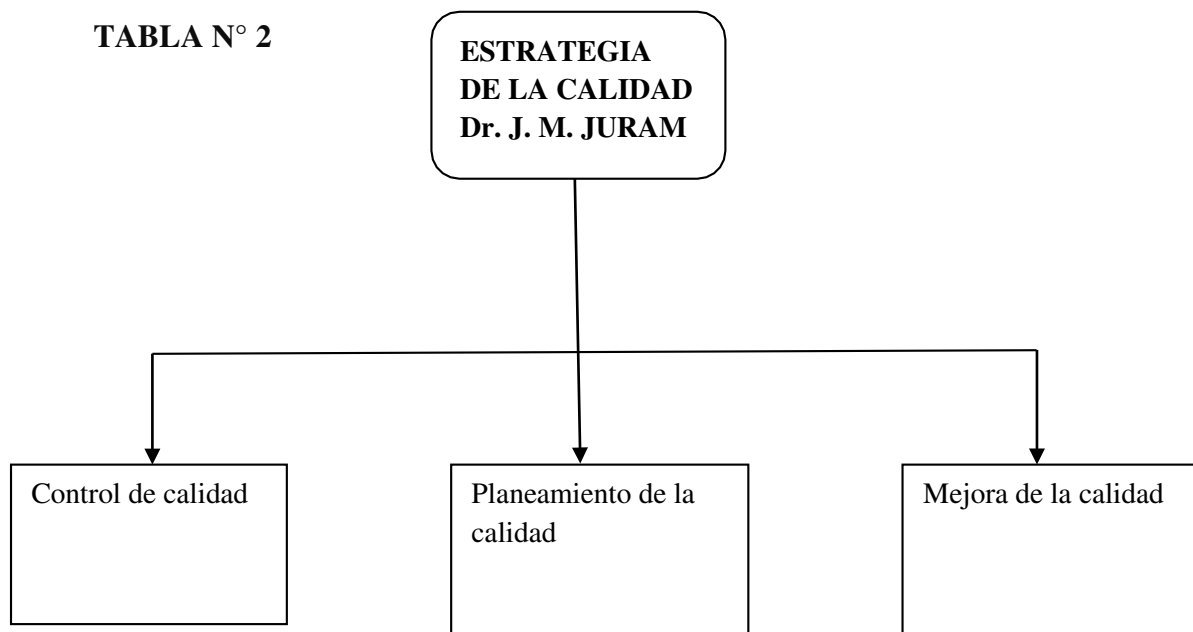
1. Asegurar la calidad del producto
2. Probar la capacidad del proceso

c. Mejora la Calidad

- Identificar proyectos específicos de mejora
- Organizar equipos por proyectos
- Descubrir las causa
- Probar la efectividad de los remedios
- Vencer la resistencia cultural al cambio-
- Establecer controles para mantener lo ganado.

## Estrategias de Joram

TABLA N° 2



### e. Calidad de Organización Según Ishikawa

La calidad de una organización es la calidad de las personas (Ishikawa, K. (1985))

- Primero la Calidad, no las utilidades.
- Orientación hacia el consumidor, no hacia el productor
- El proceso siguiente es su cliente.
- Utilice datos y números, utilice métodos estadísticos.
- Respeto a la Humanidad como filosofía administrativa.

#### 2.2.2.5. Gestión de la Calidad – Etapas

*Calidad como Acción Correctiva.* Acción correctiva: Inspección



- Proceso productivos
- Producto terminado
- Recepción de Materias primas e insumos
- Decisión Principal: fijar un Nivel de Inspección económicamente adecuado
- “Calidad más elevada implica un costo más elevado”.

Según **STUTTLEBEAM (1999)**. Las últimas concepciones sobre la calidad de las instituciones educativas, quizá se deba reflexionar en torno al concepto de satisfacción , como núcleo vertebrador sobre el cual pueden establecerse los componentes definitorios de calidad las necesidades que unen o separan a los clientes de un determinado servicio son los que deben considerarse como base para decidir qué tipo de información se debe recopilar y a qué criterios recurrir para determinar la valía o mérito de un servicio en : **pertenencia, calidad y excelencia académica.**

Un proceso de trabajo se debe definir claramente quiénes son los clientes, esto es de gran importancia para el éxito de un proceso encaminado hacia la calidad existen clientes internos y clientes externos.

1. **CLIENTES INTERNOS:** Personas que hacen parte o intervienen directamente en los procesos propios de la institución.

2. **CLIENTES EXTERNOS:** Son aquellas personas que se encuentran fuera de la institución y reciben los resultados finales de los procesos que allí se desarrollan.

Asimismo **STAVENHAGEN, (1998)**, plantea que los cuatro pilares de la educación deben atender a los principios siguientes: aprender a vivir juntos, aprender a conocer, aprender a hacer, y aprender a ser.

#### 2.2.2.6 Administración de Calidad Total (Tqm) Elementos

Siempre podemos mejorar un poco más:

- a. Talleres de Mejora Continua
- b. Comités de mejora Continua

Para ello se debe seguir los siguientes pasos:

1. Se detecta un problema
2. Se designa un Comité de Mejora
3. El Comité se reúne y Plantea el problema, y propone el personal para Solucionarlo
4. Selecciona un grupo de trabajo
5. Se toma muestra de la realidad (Pareto)
6. Se establece un objetivo concreto
7. Se buscan las causas - Brainstorming (Diagrama espina de pescado)
8. Se idean soluciones. Plan de trabajos
9. Se distribuyen las tareas
10. Mantener (SREDAM)

#### 2.2.2.7 Norma ISO 9000

Para **DEMING**, Es un modelo para definir las líneas básicas de un sistema de calidad que se ha impuesto como estándar a escala mundial. Dicho modelo fue desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y se describe en las normas de la familia ISO 9000.

Las normas de la familia ISO 9000 son independientes de cualquier industria o sector económico específicos. En su conjunto, proporcionan guías para la gestión de la calidad y requisitos generales para el aseguramiento de la calidad, describiendo qué elementos deberían comprender los sistemas de la calidad, pero no cómo una organización específica implanta estos elementos. **ISO 9000.**

#### **¿Qué clase de documentación requiere un sistema ISO 9000?**

ISO 9000 requiere que la empresa documente lo que hace. La documentación que se requiere se divide en cuatro tipos:

**MANUAL DE CALIDAD.** Describe en líneas generales el sistema de aseguramiento de la calidad implantado.

**PROCEDIMIENTOS.** Describen los procesos y actividades generales del sistema. Los procedimientos describen lo que se hace: dónde, cuándo, por qué.

**INSTRUCCIONES DE TRABAJO.** Describen requisitos de actuación específicos de una tarea o puesto de trabajo, como la reparación de un equipo.

**REGISTROS.** Los registros son los documentos que "prueban" que nuestro sistema está haciendo lo que él dice que hace. Incluye archivos, especificaciones técnicas, planos y otros.

### **Beneficios de sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000**

1. Mejoras en la Organización Interna y Procesos.
2. Mejoras en el área Comercial e Imagen.
3. De adecuación a la Tendencia Mundial.
4. Mejoras en la Organización Interna y Procesos:
5. Los sistemas de aseguramiento de la calidad, se han constituido como uno de los factores básicos para la mejora de la organización y competitividad de las empresas.
6. ISO 9000 es sinónimo de beneficios asociados al incremento de la productividad, a la reducción de costos así como a la disminución de tiempos de operaciones..
7. Mejoras en el área Comercial y de Imagen de Empresa:
8. Un certificado de calidad ISO 9000 es una inmejorable tarjeta de presentación de la empresa para clientes actuales y potenciales.
9. Posibilitan el acceso a mercados en los que se necesita un certificado de calidad.
10. Adecuación a la Tendencia Mundial:

11. Las normas de calidad ISO 9000 son una normativa internacional que actualmente están incorporando en sus organizaciones la mayoría de las empresas.

12. La normativa incita a todas las empresas que se certifican según normas ISO 9000 a que exijan a sus proveedores su certificado para poder controlar la calidad del aprovisionamiento

Para el investigador la gestión de la Calidad es un concepto neurálgico que hace a la concepción de la empresa en sus valores y su accionar con el entorno, permitiéndole desarrollarse en un mercado de exigencias crecientes y en constante evolución. MERTENS, L.(1999)

#### 2.2.2.8 La Gestión administrativa.

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y este como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran principalmente en el trámite administrativo.

Puede ser que el problema se encuentra en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar los mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, según SERNA, H. (2002). “Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que comprender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz”

Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas; el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no solo se plantean quehaceres pedagógicos didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

En este sentido la gestión debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizajes. Comprende la institución desde esta perspectiva estratégica supone concebir la gestión de la calidad no solamente como un producto, sino como un proceso.

En este proceso están involucrados todos los actores del sistema y en el caso de la institución educativa, aquellos que directamente son usuarios; estudiantes, padres y madres, comunidad, docentes y equipos directivos. Este proceso de

gestión de la calidad debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.

Una escuela gestionada de manera eficiente y eficaz es capaz de producir logros de aprendizajes significativos. En este sentido, cabe la frase de que no hay peor situación que un niño o una niña pobre estudie en una escuela pobremente gestionada. De ahí que la situación se hace más compleja si se considera el impacto que tiene en el desarrollo de los y las estudiantes un proceso de aprendizaje con limitaciones, gestionar un centro de manera eficiente y eficaz supone reconocer la importancia que tienen las características de los procesos administrativo y pedagógicos.

Son requisitos de una gestión que garantice una educación de calidad para todos:

- a.-Normas adecuadas, que suelen tener como su columna vertebral una ley general de educación.
- b.-Una distribución y ejecución de papeles y funciones también adecuada, la primera se organiza formalmente en un organigrama, la segunda se apoya en una norma de procedimiento.
- c.-El establecimiento de procedimientos rutinarios pertinentes, el control de su cumplimiento, la evaluación de su pertinencia y su perfeccionamiento permanente.

Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación se hace necesario:

Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.

Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales contruidos por los colectivos escolares desee, en y para sus unidades educativas, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.

Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.

Conformar y o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomenten la formación y desarrollo profesional de los directivos.

#### Competencias:

En el mundo de hoy el termino competencia es uno de los más importantes, está relacionado con todos los procesos socioeconómicos y educativos, tiene diversos significados y puede ser aprovechado en situaciones de la vida corriente. En el



mundo de la administración de los recursos humanos, el termino competencia se deriva de la palabra competente. Ser competente es un objetivo que implica que una persona tiene un desempeño de calidad, que sabe hacer bien una determinada actividad productiva. Una persona que tiene un desempeño de calidad es calificada como competente.

En el ámbito educativo la sociedad requiere de una educación que desarrolle capacidades de reflexión acción. Los sujetos deben ser competentes, la escuela ha de aportar a cada estudiante un conjunto de facilidades para que aprenda a desenvolverse y tener éxito en la vida. En este sentido, nos basta con una educación que almacene contenidos en la memoria de los estudiantes y que cada cierto tiempo se aplique exámenes para determinar que recuerdan y que han olvidado.

La responsabilidad de los sistemas educativo es facilitar los procesos para que las personas tengan desempeños de alta calidad, es decir, que sean competentes. Ser competente implica percibir y actuar en cada situación concreta, aplicando los conocimientos mejor elaborados y las habilidades más efectivas; desarrollar las actitudes más convenientes, los valores más elevados y una personalidad equilibrada y entusiasta.

Por otra parte ser competente implica estar en capacidad; para compartir cada situación, participar en la construcción social de la experiencia humana; contribuir con el buen ejemplo a la orientación de las nuevas generaciones e incentivar el desarrollo de cualidades personales refinadas

#### 2.2.2.9 Cinco tendencias de la gestión educativa

**Para SACRISTÁN, GIMENO Y OTROS (1991)**, la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es Necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión.” La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.”

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa. Este artículo trata de explicar cinco tendencias que se vienen presentando en la Educación Superior, del siglo XXI, como son: la autonomía, la democracia, la calidad, la formación integral y el surgimiento de la universidad.

La gestión pedagógica de la escuela.(Gerencia educativa de la escuela). Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México, 3 a 5 de junio, 1991.

**Según CARLOS ALBERTO BOTERO (2009),** presenta cinco tendencias de la gestión del conocimiento y la calidad que son:

### **1. Autonomía.**

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes para las necesidades de los estudiantes y para los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro, es necesario Consultar las necesidades del entorno.

### **2. La Democracia.**

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia es la educación para todos, asumiendo además unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

### **3. La Calidad.**

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el siglo que comienza se caracteriza por una gran capacidad científico-técnica, y por la posibilidad de aplicar esta capacidad al proceso productivo. La generación constante y cada vez más rápida de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad constituyen actualmente, la base sobre la que se asienta la competitividad internacional, la cual requiere una formación de calidad. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de la ciencia y la tecnología

#### **4. La Formación Integral.**

La situación de transformación de valores que se viene presentando en los ámbitos nacional e internacional exige acciones educativas que permitan solucionar el problema. Con tal fin se ha venido divulgando desde la UNESCO, que la formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI. Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo, en particular en los países subdesarrollados, con manifestaciones de corrupción; ingobernabilidad; desigualdad; injusticia social, y consumismo, lo que se convierte en un óbice para la formación integral.

## **5. La Universidad Virtual.**

Otra de las tendencias de la gestión educativa consiste en que las entidades de Educación Superior deberán preocuparse en poner en marcha las denominadas universidades virtuales. Trata de superponer una universidad digital, que sólo es visible a través de los computadores, sobre otra universidad que es visible y que la hemos denominado campus universitario, con sus oficinas, salones de clase, canchas, piscinas y cafeterías.

Pero para que la universidad virtual funcione requiere de una gestión permanente en la que tanto el rector como las personas que la dirigen, no solo deben de tener altos conocimientos académicos y pedagógicos sino que deben de tener una sólida formación en sistemas de gestión pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo, ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.

### **2.2.2.10 Gestión administrativa en la educación**

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

#### 2.2.2.11 Gerente en la educación y la gestión administrativa

El término Gerencia, de acuerdo con **MENDIVIL (1999:109)**, se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

Por su parte, **DITCHER (1990:97)** expresa que la gerencia no es una vía en un solo sentido; consiste no sólo en dar órdenes y esperar que se cumplan, sino, se debe considerar a los colaboradores como socios y no como subordinados. Un gerente inteligente, comprende que la gente desarrolla su más alto potencial cuando está motivado por crecer y desarrollarse.

Por ello, el éxito del gerente depende del respeto, tanto del que da, como el recibido. Los aspectos fundamentales de una Institución universitaria o de una Empresa es la cultura organizacional y el conocimiento gerencial de Gestión de Recursos Humanos.

#### 2.2.2.12 La administración y la gestión educacional

La Administración Educacional es que esta busca resolver en una organización Educacional, sea con la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución. Dentro de

un proceso de ejecución de la Administración Educacional. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar.

Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados. Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas dentro del proceso de administración, es así como Ted Orway, nos habla de 10 etapas o pasos, **George Terry**, define 4 etapas: a) Planeamiento b) Organización c) Control y d) Metas.

Cada una de ellas con una especificación de funciones. Patricio Ortuzar e Ivonne Osorio, hablan de solo de 3 grandes momentos que siempre están presentes, Planificación Dirección y Control de la Organización Educacional. La administración es esencialmente teórica, más como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja, influye en los procesos sociales y recibe la influencia de ellos. La pureza y la eficacia de la dependen de la evolución de los elementos que lo componen.

Según LEMUS (1995:27), los componentes que conforman el proceso administrativo son básicamente tres: el humano el estructural y el económico. Por consiguiente es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas. Para HENRY FAYOL, principales funciones administrativas

**TABLA N° 2 Principales funciones administrativas**



Por su parte SVERDLIK (1991:07), afirma que el arte de la administración se refiere específicamente a la práctica de la misma que obliga a tomar decisiones, solucionar problemas y elaborar planes de acción, a menudo basados en datos incompletos e inverificables, donde las demandas humanas de papel del liderato del gerente, su empatía, y en su experiencia, basada en la información, más que en el uso de modelos de decisión muy elaborados, fórmulas, diseños experimentales y el uso y aplicación de computadoras, los cuales tienen sin embargo una importancia cada vez en el trabajo organizacional.

En tal sentido la administración universitaria consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden las tareas de



investigar y aprender, que realiza investigadores, maestros y alumnos; comunidad a la cual sirve. Para lograrlo, se proponen un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica cuyos principales elementos son:

La definición del **QUÉ**, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones de educación superior, estudiantes y representantes de la comunidad, autoridades académicas, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período; del **CÓMO**, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos. Los principios en el proceso administrativo son básicos pero no dogmas, depende de las situaciones o realidades las funciones. Para lograrlo, se proponen un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica cuyos principales elementos son:

### **Funciones del Planeamiento Estratégico**

El análisis de la situación, que es **el DIÁNOSTICO, determina** en base a la información obtenida las **fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas y alternativas de solución**. Consiste en sistematizar la información de los principales resultados o indicadores de éxito: característica del proceso de aprendizaje, administrativo académico también establece e identifica situaciones problemáticas en el ámbito **de evaluación de la institución educativa como:**

1. **Área general:** metas institucionales

2. **Área de insumo:** objetivos curriculares selección de alumnos, Selección de docentes, recursos tecnológicos, financieros y físicos,
3. **Áreas de procesos:** enseñanza-aprendizaje, información académica, gestión y clima institucional.
4. **Área de resultados:** eficacia académica, gestión administrativa económica relaciones institucionales vigencia de los conocimientos.

22213.    Procesos delaadministración

### **La planeación**

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas. La esencia de la administración. Es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expreso "**Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable**".

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa. Sus identidades se obscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer obscurece por completo lo que tiene que lograrse. Un buen gerente siempre debe estar haciendo la pregunta ¿Qué estoy tratando de lograr? ¿Por qué?

Características de la planeación

Toda buena planeación debe contar con las siguientes características:

**Es precisa**

La planeación debe contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan medidos; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

**Es factible**

La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

**Es coherente**

La planeación debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente con todos los demás planes y, de ese modo, lograr eficiencia en su ejecución.

**Es evaluada constantemente**

La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

**Es flexible**

La planeación no debe estar escrita en piedra, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

**Genera participación**

La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo.

### **Genera motivación**

La planeación debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución.

### **Es permanente**

La planeación es un proceso permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, debe proponer nuevas metas.

### **Actividades Importantes de Planeación:**

Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.

Pronosticar.

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

Anticipar los posibles problemas futuros.

### **¿Por qué fracasan las planificaciones?**

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

Recogida inapropiada de información

No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema

Es incapaz de obtener el objetivo deseado

No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

Sobrestimación de los recursos y habilidades

Fracaso de coordinación

Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros

Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios

Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo

La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período

La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

### **La organización**

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Melinkoff (1987), con relación al título del escrito la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación).

Según Melinkoff (1987), para estructurar una organización es preciso trabajar con los siguientes elementos:

a) Los principios generales. b) Los sistemas de organización. c) Los instrumentos metodológicos.

Actividades Importantes de Organización.

Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)

Agrupar las obligaciones operativas en puestos

Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

Aclarar los requisitos del puesto.

Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración..

Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

## **Integración**

Concepto:

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y el planteamiento señalan como necesarios para el funcionamiento eficiente de una empresa.

Si el planteamiento nos ha dicho "qué" debe hacerse, y "cuando"; mientras que la organización nos ha señalado "quiénes, donde y como" deben realizarse, falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que hagan posible lo previsto en la planificación y organización. Esto es lo que hace la integración.

Principios de la integración

1. "Los elementos materiales que posee una empresa representan una inversión, por lo que en todo momento se deberá disponer lo que realmente se necesita dentro de los

límites fijados por la organización y el planteamiento". De este modo no habrá escasez de materiales, ni tampoco sobras innecesarias.

2. Principio del abastecimiento oportuno
3. Principio de la instalación y mantenimiento

"La instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también hay momentos en que son directamente improductivos por lo que se debe planear con máximo cuidado la forma sistemática de estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo".

### **Dirección**

Este paso de la administración es en el que se logra la ejecución efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del director o administrador, ejecutada a base de decisiones planteadas. Por este medio se trata de conseguir los resultados que se han planeado y previsto. Constituye dos formas para obtener éstos resultados:

- a) En el nivel de ejecución con los técnicos, obreros y empleados, se trata de "ejecutar" las actividades que tendrán que ser fructíferas.
- b) En el nivel administrativo, el de todo aquél que es jefe, y en cuanto lo es, se trata de Dirigir. El jefe como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen su hacer propio. Este consiste necesariamente en dirigir.



Precisando que dirigir involucra ordenar, influir y motivar a los empleados para que efectúen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Así mismo se puede considerar que para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

#### **Actividades trascendentales de la ejecución.**

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Podemos indicar que la dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

"El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos. En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

**Teoría X:** La mayoría de las personas no le gusta el trabajo y no asume responsabilidades. Y es necesario que estén vigiladas, controladas para lograr los objetivos.

**Teoría Y:** Las personas que le gusta el trabajo y que se desempeñan buscan responsabilidades y se muestran muy críticos en sus labores.

**Teoría Z:** Esta teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.

## **El control**

### **Definición de control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

### **Principales Actividades de control**

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de Medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Así mismo control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que garanticen que se están efectuando como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

El control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como

la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

El control de clan, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y

una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

### **Proceso de control.**

El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, tiene tres etapas:

**1) Establecimiento de estándares:** el primera paso lógico en el proceso de control seria elaborar planes, debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles. Estos estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan medidas del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.

**2) Medición del desempeño:** la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se

detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas. Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico.

Si los estándares se establecen en forma adecuada y se encuentran con los medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados.

**3) Corrección de las desviaciones:** Si el desempeño se mide de acuerdo con los estándares, es más fácil corregir las desviaciones, a fin que los estándares reflejen los diversos puestos en la estructura organizacional.

Los administrativos saben puntualmente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas de grupos o individuales.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las de más funciones administrativas.

22214. La gestión educativa en américa latina

- **Según GARCIA MALO (2003)** Gestión: “Es el conjunto de Acciones (decisiones) planeadas, realizadas por los actores (interesados) en relación a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema

- Gestión Educativa: “es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina



- La Gestión Educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.

- Dimensiones de la Gestión Educativa

- Los países Latinoamericanos deben rescatar el concepto de gestión, como la generación de aprendizajes (Namo de Mello), como el efecto de interacción con los alumnos donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente (Ezpeleta y Furlán, 1992).

### **2.3.-Glosario de términos**

Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización

Alumno (estudiante): Es una persona matriculada en un establecimiento docente para recibir una enseñanza sistemática de cualquier grado.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Aprendizaje: Interacción entre el individuo y su medio ambiente que produce cambios en el modo que tiende a conducirse. Son modificaciones de la conducta como resultado de las experiencias.

Aseguramiento de la calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de la calidad, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos para la calidad.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla, como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Calidad Total: Es un compromiso de la organización, desde la más alta gerencia hasta el más humilde obrero. La Calidad Total es el modo de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad. Y todo al menor costo posible. Se debe de pasar de hablar de la calidad en términos de eficacia (hacer las cosas bien) a calidad en términos de eficiencia (hacer las cosas bien, a la primera y al menor costo posible), con el objetivo de lograr la excelencia.

Cambio Educativo: La esencia del cambio educativo consiste en aprender nuevas formas de pensar, actuar, habilidades conocimientos y actitudes.

Capacitación: Es el proceso de cambiar sistemáticamente la conducta y/o las actitudes de los empleados con el fin de incrementar su eficiencia educacional.

Clima Organizacional: Es la interacción entre docentes, participantes de la Institución educativa con el fin de elevar el rendimiento académico y en investigación; dichos vínculos producen pertinencia e identidad para enfrentar y

solucionar desafíos que puedan afectarlos a través de normas de convivencia en el aula, y desarrollando entre sus miembros un ambiente de confianza.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Comunicación: Proceso que se da entre dos o más personas, y significa transmitir ideas y hacer que se entiendan. Sin embargo, la comprensión por sí sola no es suficiente para inducir a los en la forma que desea el gerente.

Conflicto: Condición que ocurre cada vez que las metas, los métodos o los objetivos de dos o más partes se contraponen.

Control: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones, las opiniones o creencias, los sentimientos y la conducta.

Control de la calidad: Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad.

Coordinar: Es el proceso de comunicarse con elementos fuera de la jurisdicción del gerente para obtener su cooperación donde quiera que influyan en él o reciba su influencia.

Cultura Organizacional: Conjunto de factores importantes como normas, valores, actitudes, opiniones y creencias compartidas por los miembros de una organización.

Delegación: Asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede

realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.

Directiva: Documento de obligado cumplimiento, cuya finalidad es lograr la aproximación de las disposiciones legales de los Estados miembros de la UE.

Director: Primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo.

Eficacia: Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Hacer las cosas correctamente. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios). A medida que el administrador se preocupa por lograr alcanzar los objetivos mediante los recursos disponibles. Las actividades se cumplen bien; el desempeño individual y departamental es bueno, puesto que los métodos y procedimientos son racionales. Las tareas se ejecutan adecuadamente, de la mejor manera posible y a los menores costos y esfuerzos, en el menor tiempo.

Eficiencia: Es la capacidad de hacer correctamente las cosas. Es un concepto de entrada-salida (insumo – producto). Es una relación teórica entre las 12 entradas y salidas. Es una relación entre costos y beneficios. Se orienta hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos) para que los recursos (personas, máquinas, materias primas) representen la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado. Se preocupa por los medios, los métodos y procedimientos más indicados para garantizar la optimización de la utilización de los recursos disponibles.

Equipo: Proceso de trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes.

Estrategia: Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de ésta a través del tiempo.

Estructura Organizacional: Es el arreglo e interacción de las partes componentes y de las posiciones de una empresa u organización. Además indica su estructura jerárquica y seguridad, así como sus relaciones de subordinación.

Fiabilidad: Aptitud de un elemento para cumplir una función requerida, en condiciones establecidas y durante un período de tiempo determinado. También puede referirse a la probabilidad de éxito

Gestión Educativa: Es un proceso mediador entre la valoración y aplicación de los conceptos de libertad, equidad, participación y democracia en la gestión educativa. (Zander,(1994, 237).

Gestión de la calidad: Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

Gestión de la calidad total (gct o qtm):modo de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad.

Gestión de los Recursos: se refiere a la necesidad de definir y establecer los recursos tanto económicos como financieros, los recursos de personal, los de infraestructura y de ambiente de trabajo, necesarios para generar productos y servicios de acuerdo al estándar de calidad definido por la gerencia.

Infraestructura: sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. No conformidad: Incumplimiento de un requisito

Normas: Es la especificación técnica u otro documento, accesible al público, establecida con la cooperación y consentimiento de general de todas las partes interesadas, basado en la ciencia tecnología y experiencia, con el objetivo del beneficio óptimo para la comunidad, y que ha sido aprobado por un organismo cualificado a nivel nacional, regional o internacional.

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

Plan de la calidad: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

**Planeación:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**Planificación:** Es el proceso consciente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo.

**Planificación de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

**Política de la calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Proyecto Pedagógico del Plantel:** Se define como un instrumento de planificación de la enseñanza con un enfoque global, que toma en cuenta los componentes del currículo y se sustenta en las necesidades e intereses de la escuela y de los educandos a fin de proporcionarles una educación mejorada en cuanto a calidad y equidad.

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema de la calidad:** Es la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

**Responsabilidad de la Dirección:** contempla las responsabilidades de la gerencia, quien asume el compromiso con la calidad y con la satisfacción del cliente.

**Define la Política de calidad y los objetivos de calidad,** lo cual es parte de la planificación estratégica que se supone ha definido o mantiene la institución.

**Establece el marco administrativo y niveles de autoridad** que requiere la

Colegio. También es responsable por el monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Toma de Decisiones: Es una parte fundamental de las actividades del gerente.

Describe el proceso en virtud del cual en un curso de acción se selecciona como la manera de sortear un problema concreto. Es tomar una determinación de varias alternativas que se estudian o se presentan



### III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- Operacionalización de variable comunicación interna

**Tabla N° 3 Comunicación interna = V. Independiente**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
						Nunca	Pocas	Alguna	Mayo	siempre
						0	1	2	3	4
Comunicación Interna	Según <b>CAPRIOTTI</b> es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter	<b>Comunicación interna</b> es un conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad; es la interacción humana que se da dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.	Comunicación descendente	Retroalimentación	1. La dirección organiza reuniones programadas con los docentes					
				Relación con docentes	2. La dirección entrega oportuna al personal docente documentos informativos: circulares, memorándums, oficios 3. La dirección toma de forma unilateral las decisiones más importantes de la I.E:					
				Toma de decisiones	4. Los directivos buscan la mejora de los ambientes físicos (distribución de espacios) 5. Los directivos toman decisiones en cuanto a los servicios necesarios para la práctica docente eficiente.					

<p>informativa, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes)</p>		Comunicación ascendente	Retroalimentación	6. Los docentes dan a conocer los diferentes problemas de la I.E.					
			Relación con dirección	7. Los docentes presentan informes a la dirección de las diferentes actividades que realizaron en la I.E. 8. Los docentes expresan de forma directa o indirecta el grado de aceptación a la gestión directiva. 9. La relación de los docentes con la parte administrativa es buena					
			Aceptación de la gestión administrativa	10. Los docentes se sienten motivados para desempeñar sus funciones. 11. Los docentes sienten que brindan servicios de calidad. 12. Se propicia el consenso entre docentes y directivos en la toma de decisiones.					
		Comunicación Horizontal	Retroalimentación	13. Se organizan actividades entre miembros de un mismo nivel o área. 14. La información necesaria para el desarrollo de las actividades en la Institución Educativa proviene de fuentes ajenas a la dirección.					
			Apoyo en la solución de problemas	15. Los docentes sienten que tienen libertad en la toma de decisiones. 16. Los docentes se sienten orgullosos de su trabajo.					
			Fuentes de información	17. Se realiza el trabajo en equipo con los docentes y directivos.					

**Tabla N° 4 Operacionalización de variable calidad de la gestión administrativa**

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
						Nunca	Pocas	Algunas	Mayoyti	siempre
						0	1	2	3	4
Calidad de gestión administrativa	Según Rubén Rico (2 001) lo define como: “atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios”. Viene a ser el valor agregado que encanta al individuo y lo motiva a elegir un bien o servicio por los beneficios que éste le otorga en comparación a otros parecidos.	Se define la calidad de la gestión administrativa como la parte de la gestión general de la empresa o institución educativa cuyo objetivo consiste en la obtención de un nivel de calidad que resulte económicamente rentable.	Control Estadístico de la Calidad	Control de calidad	1. La dirección ejecuta supervisiones continuamente al Personal Docente y Administrativo					
				Técnicas estadística	2.La Dirección lleva un control de la cantidad de supervisiones realizadas al año					
				Toma de decisiones	3 .La dirección tomado las medidas correctivas pertinentes con el Personal docente deficiente en su labor pedagógica.					
			Aseguramiento de	Servicio a los docentes y administrativos	4. La dirección organiza capacitaciones para mejorar la enseñanza de los estudiantes y a orientado la					

			la Calidad		labor de los administrativos					
				Costos de la calidad	5. La dirección da facilidades e incentiva a los docentes se capacite y prosiga con sus estudios de posgrado.					
				Los agentes externos e internos	6. Los directivos buscan la mejora de los ambientes , del aprendizaje un clima institucional					
			La administración de la Calidad	Aspectos Humanos	7. Los directivos toman en cuenta el aspecto humano en sus decisiones					
				Sistema de control de calidad en todas las áreas	8. Los Directivos se preocupan por la calidad en todos los niveles de la I.E., asimismo en todas las áreas curriculares					
			Planeación	Actividades de la I.E.	9. ¿La Dirección planifica y comunica las actividades que va a realizar con la debida anticipación?					
					10.-¿Existe orden de las actividades que realiza la dirección?					
					11. ¿Existe secuencia en las actividades que realiza la dirección?					
					12. ¿Registra en algún					

					documento la programación de tiempos (plazos de metas) la dirección?					
			Organización	Organización Pedagógica	13. La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada personal subalterno de acuerdo al manual de organización y funciones. 14. La dirección ha realizado la distribución de actividades a cada personal subalterno 15. La dirección ha realizado funciones de dirección efectiva					
				Evaluación docente y de los aprendizajes	16. Cuenta con un plan de supervisión educativa actualizada 17. La supervisión al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente.					
			Integración	Personal Jerárquico y Docente	18. La dirección ha realizado reclutamiento y selección de personal adecuado 19. La dirección ha generado un buen clima institucional					
				Personal Administrativo y de servicio	20. Tiene conocimiento que La dirección ha realizado capacitación al personal 21. La dirección ha realizado control de la productividad y					

					la premiación oportuna					
			Dirección	Capacidad de Cumplimiento de gestión	22. Usted considera que la dirección ha cumplido con el plan del PEI					
				Buen uso de los recursos económicos	23. Usted considera que la dirección toma decisiones de mando					
			Control	Actividades	24. Usted considera que la dirección establece diagnósticos continuos de las actividades 25. Usted considera que la dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo 26. Usted considera que la dirección realiza la corrección de las actividades si están mal realizadas 27. Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas					

### **3.2.-Tipificación de investigación**

Según MEJÍA MEJÍA, Elías (2008) realiza la siguiente tipificación de investigación:

- Según el tipo de conocimiento previo en la investigación, la investigación es científica.
- Según la naturaleza del objeto de estudio, es factual o empírica
- Según el tipo de pregunta planteada en el problema, es investigación teórica descriptiva.
- Según el método de contrastación de las hipótesis es de efecto a la causa o ex post facto y de acuerdo a la modalidad no es experimental
- Según el método de estudio de las variables es cuantitativas
- Según el número de variables es bivariadas
- Según el ambiente en que se realiza es bibliográfica y de campo
- Según el tipo de datos que producen es secundario
- Según el enfoque utilitario predominante es especulativas
- Según la profundidad con que se trata el tema es estudios previos, piloto, exploratorio
- Según el tiempo de aplicación de la variable es transversales o sincrónicas

### **3.3.-Estrategias para la Prueba de hipótesis**

El estudio de la presente investigación tiene dos variables; la variable dependiente (Calidad de la gestión administrativa) es el efecto y la causa es la variable independiente (La comunicación interna).

Por el nivel de conocimientos, es explicativa porque da respuestas al por qué de la investigación y establece relaciones entre las dos variables para conocer la estructura y factores que intervienen en el proceso.

El diseño aplicable es correlacional causal, el cual permitirá la relación entre las variables del estudio, se representa de la siguiente manera:



CI = Comunicación interna

CGA = Calidad de la gestión administrativa

### 3.4.-Población y muestra

#### Población

La población para la siguiente investigación está constituida por los docentes, personal administrativo y de servicio de las instituciones educativas del nivel secundario de la RED 09, repartido de la siguiente manera:

Tabla N° 05 Población

Institución Educativa del nivel secundario	Docentes	Servicio	Administrativos
Kumamoto	56	8	3
José María Arguedas	32	4	2
Abraham Valdelomar	24	3	1
Túpac Amaru	24	3	1
Señor de los Milagros	14	2	1
Total	150	20	8



Nivel	total
Docentes	150

## Muestra

Tabla N° 06 Muestra

Institución Educativa del nivel secundario	Docentes
Kumamoto	28
José María Arguedas	16
Abraham Valdelomar	12
Túpac Amaru	12
Señor de los Milagros	7
Total	75

Concepto	Muestra
Docentes	75
Total	75

## Cálculo de la muestra

Cálculo de la muestra para poblaciones infinitas (cálculo de dos proporciones poblacionales)

$$n = \frac{(Z\alpha + Z\beta)^2 (p1.q1 + p2.q2)}{(p1 - p2)^2}$$

$$(p1 - p2)^2$$

### Ajuste de la muestra para poblaciones finitas

$$n_f = \frac{n}{1 + n/N}$$

$$Z_{\alpha} = 1.96 \text{ Nivel de confianza al } 95 \%$$

$$Z_{\beta} = 0.84 \text{ Nivel de confianza al } 80 \%$$

$$p_1 = 55 \% \text{ proporción de adecuada gestión de calidad con una buena comunicación interna}$$

$$q_1 = 45 (100 - P_1)$$

$$p_2 = 30 \% \text{ proporción de adecuada gestión de calidad en general.}$$

$$q_2 = 70 \% (100 - P_2)$$

$$n_{cal} = 57$$

$$n_f = 75 \text{ para ser entrevistados.}$$

Técnicas de muestreo

El tipo de muestreo será aleatorio sistemático debido a que la información por medio de un intervalo intermuestreal que recogerá la muestra de forma aleatoria:

$$IIM = N/n. \dots\dots\dots IIM = 178/75 = 2.373$$

### **3.5. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se aplicará para la recolección de datos será un cuestionario estructurado, para quienes forman parte del objeto de estudio, con el fin de recoger todos los datos necesarios que ayuden a establecer pautas y lineamientos

para el análisis del mejoramiento de la calidad de la gestión administrativa. La elaboración del instrumento de recolección de datos consta de dos aspectos:

Por un lado la información sobre la comunicación interna de todo el personal que labora en las instituciones educativas del nivel secundaria de la red 09 de Puente Piedra, en relación con la administración del servicio educativo. Por otro lado la calidad y la gestión administrativa para el éxito

### **Validez**

Se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para los cual fueron contruidos. Por ello, este procedimiento se realizó a través de la evaluación de Juicio de Expertos, para lo cual , recurrimos a la opinión de 3 Docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes determinaron la pertinencia muestral de los ítem de los instrumentos. A ellos se les entrego la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron los indicadores respectivos.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran en el cuadro:

**Tabla N° 7 Nivel de validez del cuestionario**

EXPERTOS	Comunicación Interna	Calidad de la gestión administrativa
	%	%
Dra. Doris Sánchez Pinedo	100	100
Dra. Tamara Pando	90	100
Dr. Abelardo Campana Concha	80	80
PROMEDIO	90	93

**FUENTE:** Ficha de validación del cuestionario 2014.

Los valores resultantes, después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto en comunicación interna como en calidad de la gestión administrativa para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos en el siguiente cuadro:

**Tabla N 8**

**Valores de los niveles de validez.**

Valores	Niveles de Validez
91 - 100	Excelente
81 - 90	Muy bueno
71 - 80	Bueno
61 - 70	Regular
51 - 60	Deficiente

**Fuente:** Cabanillas A., Gualberto (2004). Tesis: *Influencia de la enseñanza directa en el mejoramiento de la comprensión lectora de los estudiantes de Ciencias de Educación*. UNSCH.

Dada la validez de los instrumentos por Juicio de Expertos, donde el cuestionario sobre la comunicación interna, obtuvo el valor de 90.00%, la calidad de la gestión administrativa obtuvo el valor de 93.00%, podemos deducir que el cuestionario sobre la comunicación interna tiene un nivel de validez muy bueno, el cuestionario sobre la calidad de la gestión administrativa tiene un nivel de validez excelente

## Confiabilidad

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para determinar el índice de Confiabilidad del instrumento hemos utilizado el alfa de Cronbach donde observaremos el cuestionario sobre la comunicación interna a través de la siguiente fórmula:

#### CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$K$  : Número de ítems

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_T^2$  : Varianza de la sumatoria de las valoraciones por ítem

$\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cronbach

$$K = 17$$

$$K-1 = 16$$

$$\sum S_i^2 = 0,063$$

$$S_t^2 = 111.9166667$$

Alfa de Cronbach	N de PREGUNTAS
,712	17

Según el análisis estadístico Alfa de Cronbach Nuestro instrumento tiene Muy alta confiabilidad al tener  $\alpha = 0,712$

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para determinar el índice de Confiabilidad del instrumento hemos utilizado el alfa de Cronbach donde observaremos el cuestionario sobre la calidad a través de la siguiente fórmula:

### CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$K$  : Número de ítems

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_T^2$  : Varianza de la sumatoria de las valoraciones por ítem

$\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cronbach

$$K = 27$$

$$K-1 = 26$$

$$\sum S_i^2 = 0,084$$

$$S_t^2 = 50.33333334$$

Alfa de Cronbach	N de PREGUNTAS
,725	27

Según el análisis estadístico Alfa de Cronbach Nuestro instrumento tiene Muy alta confiabilidad al tener  $\alpha = 0,725$

#### **IV. TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE**

##### **DE LA HIPÓTESIS**

#### **4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos**

De acuerdo a los objetivos de estudio, se ha utilizado criterios para la presentación e interpretación en los resultados entre estilos de liderazgo y desempeño docente, con los niveles siempre, la mayoría de las veces, algunas veces, pocas veces, nunca.

Así mismo, se analizó las variables por su relación, utilizando en la prueba estadística de Chi2 de Pearson para la verificación de las hipótesis.

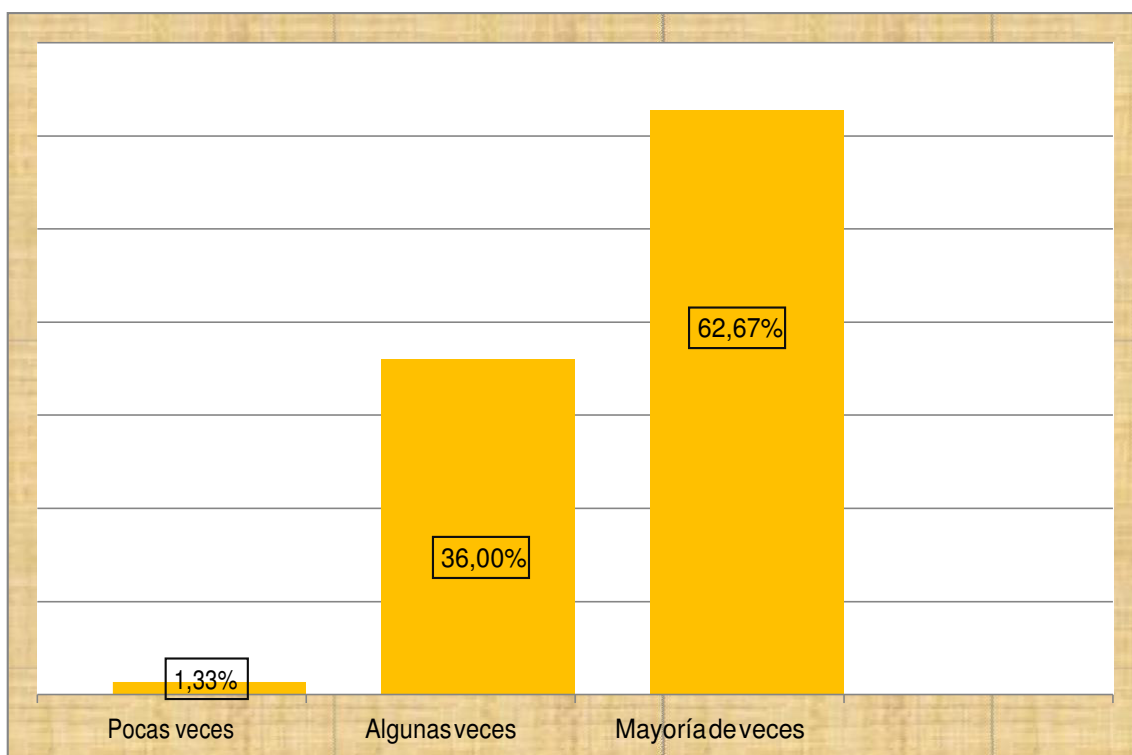
Los resultados se presentan y analizan en las siguientes tabla y figuras distribuido por frecuencia y porcentajes respectivamente.

##### **DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

**Tabla N° 9 Comunicación Descendente**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>a</b>	<b>e</b>	<b>válido</b>	<b>acumulado</b>
Válidos Pocas veces	1	1,3	1,3	1,3
Algunas veces	27	36,0	36,0	37,3
La mayoría de veces	47	62,7	62,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N° 1 Comunicación descendente**



**Interpretación:**

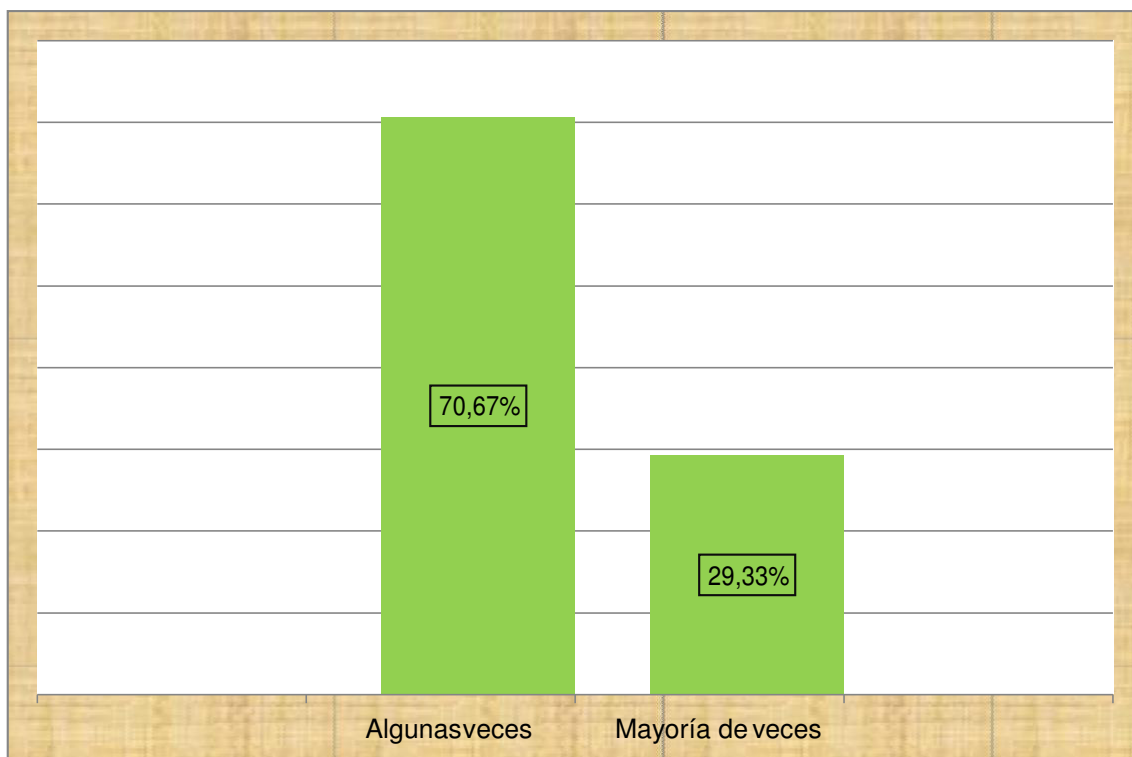
En la tabla N° 9, observamos que se presenta mayormente la alternativa mayoría de las veces de la dimensión comunicación descendente en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 62.67% (47) indicaron que predomina la alternativa mayoría de las veces, un 36% (27) nos indican que escogieron la alternativa algunas veces y finalmente un 1,33% (1) indica que escogieron la alternativa pocas veces. Estos resultados nos indican que la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de comunicación descendente es en promedio mayoría de veces.

**Tabla N° 10 Comunicación Ascendente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	53	70,7	70,7	70,7
La mayoría de veces	22	29,3	29,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	



**Gráfico N° 2 Comunicación ascendente**



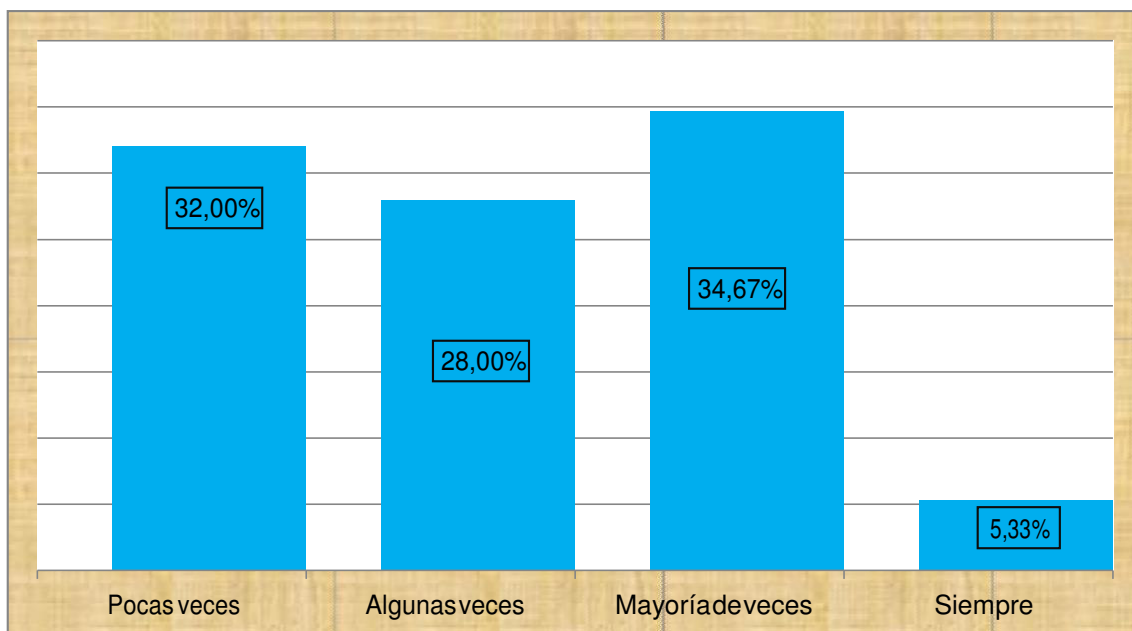
**Interpretación:**

En la tabla N° 10, observamos que se presenta mayormente la alternativa algunas veces de la dimensión comunicación ascendente en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 70,67% (53) indicaron que predomina la alternativa algunas veces y un 29,33% (22) nos indican que escogieron la alternativa la mayoría de veces. Estos resultados nos indican que la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de comunicación ascendente es en promedio algunas veces.

**Tabla N° 11 Comunicación Horizontal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pocas veces	24	32,0	32,0	32,0
Algunas veces	21	28,0	28,0	60,0
La mayoría de las veces	26	34,7	34,7	94,7
Siempre	4	5,3	5,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3 Comunicación horizontal**



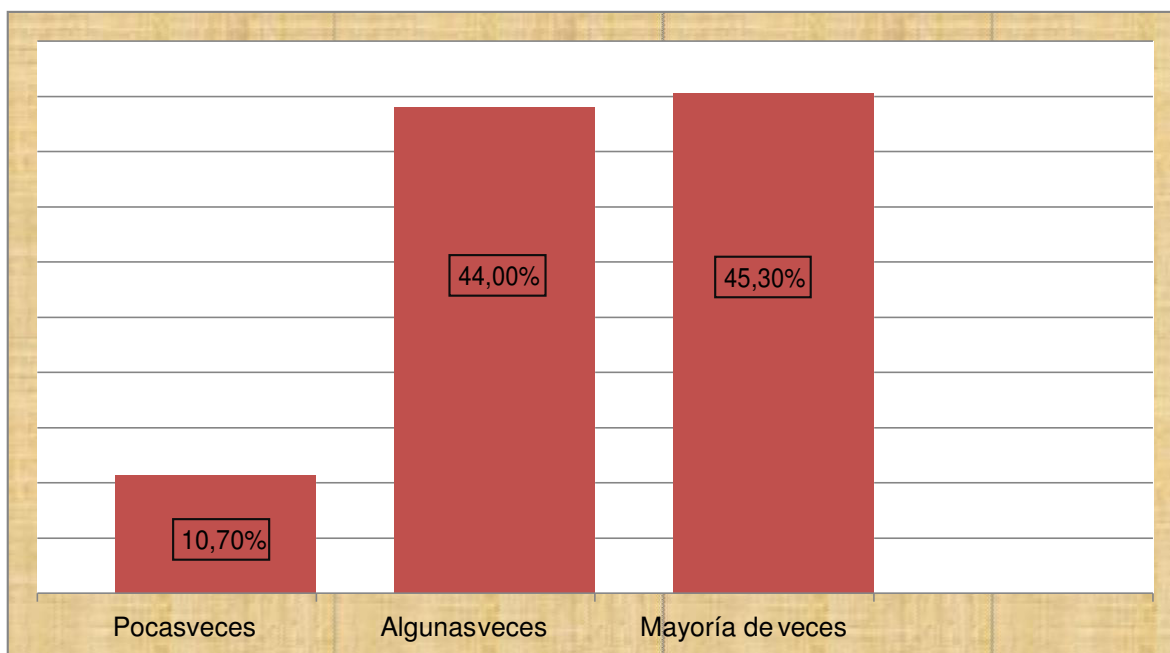
**Interpretación:**

En la tabla N° 11, observamos que se presenta ligeramente en mayoría la alternativa mayoría de las veces de la dimensión comunicación horizontal en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 34.67% (26) indicaron que predomina la alternativa mayoría de las veces, un 32% (24) nos indican que escogieron la alternativa pocas veces y finalmente, un 28% (21) indica que escogieron la alternativa algunas veces y finalmente un 5%. (4) escogieron la alternativa siempre. Estos resultados nos indican que una ligera mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de comunicación horizontal es en promedio mayoría de veces.

**Tabla N° 12 Flujo de la comunicación interna**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	8	10,7	10,7	10,7
	Algunas veces	33	44,0	44,0	54,7
	La mayoría de veces	34	45,3	45,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N° 4 Flujo de la comunicación interna**



**Interpretación:**

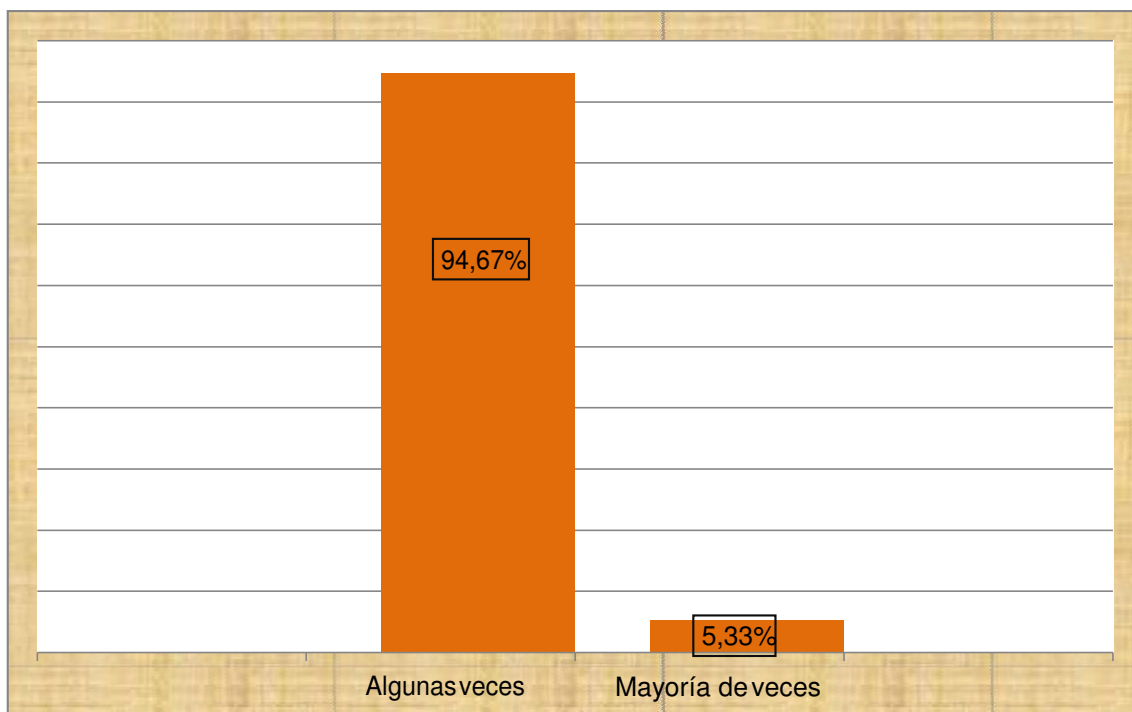
En la tabla N° 12, observamos que se presenta con un ligero margen superior la alternativa mayoría de las veces de la dimensión flujos de la comunicación interna en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 45.30% (34) indicaron que predomina la alternativa mayoría de las veces, un 44% (33) nos indican que escogieron la alternativa algunas veces y finalmente un 10,70% (8) indica que escogieron la alternativa pocas veces. Estos resultados nos indican una pequeña mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de flujos de la comunicación interna es en promedio mayoría de veces.

**CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Tabla N° 13 Calidad de la gestión administrativa**

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	71	94,7	94,7	94,7
La mayoría de veces	4	5,3	5,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N° 5 Calidad de la gestión administrativa**



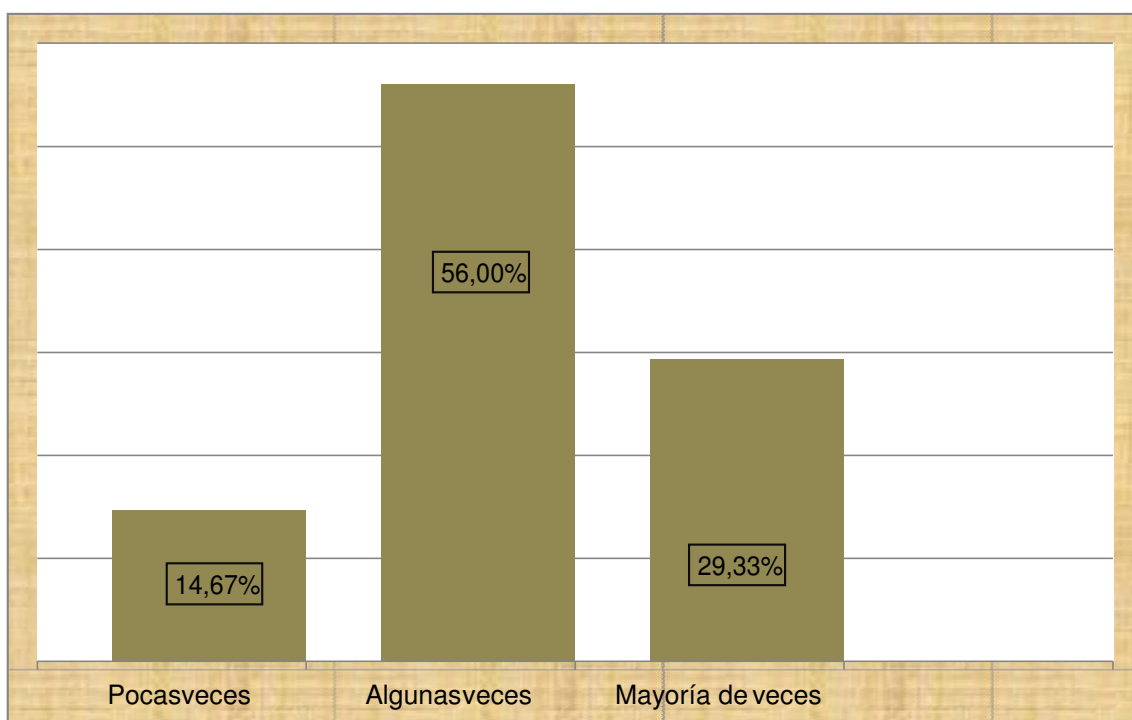
**Interpretación:**

En la tabla N° 13, observamos que se presenta mayormente la alternativa algunas veces de la dimensión calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 94,67% (71) indicaron que predomina la alternativa algunas veces y un 5,33% (4) nos indican que escogieron la alternativa la mayoría de veces. Estos resultados nos indican que la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de calidad de la gestión administrativa es en promedio algunas veces.

**Tabla N°14 Planeación**

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pocas veces	11	14,7	14,7	14,7
Algunas veces	42	56,0	56,0	70,7
La mayoría de veces	22	29,3	29,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N° 6 Planeación**



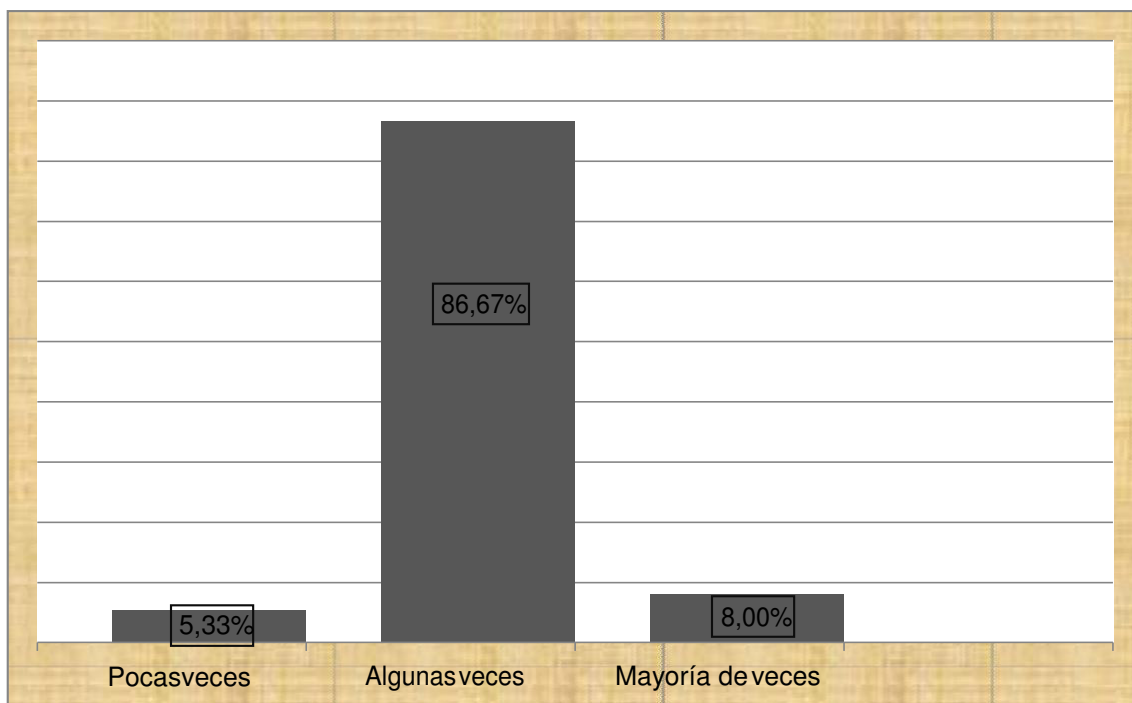
**Interpretación:**

En la tabla N° 14, observamos que se presenta mayormente la alternativa algunas veces de la dimensión de planeación en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 56% (42) indicaron que predomina la alternativa algunas veces, un 29.33% (22) nos indican que escogieron la alternativa la mayoría de las veces y finalmente un 14,67% (11) indica que escogieron la alternativa pocas veces. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de planeación es en promedio algunas de veces.

**Tabla N° 15 Organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	4	5,3	5,3	5,3
	Algunas veces	65	86,7	86,7	92,0
	La mayoría de veces	6	8,0	8,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N°7 Organización**



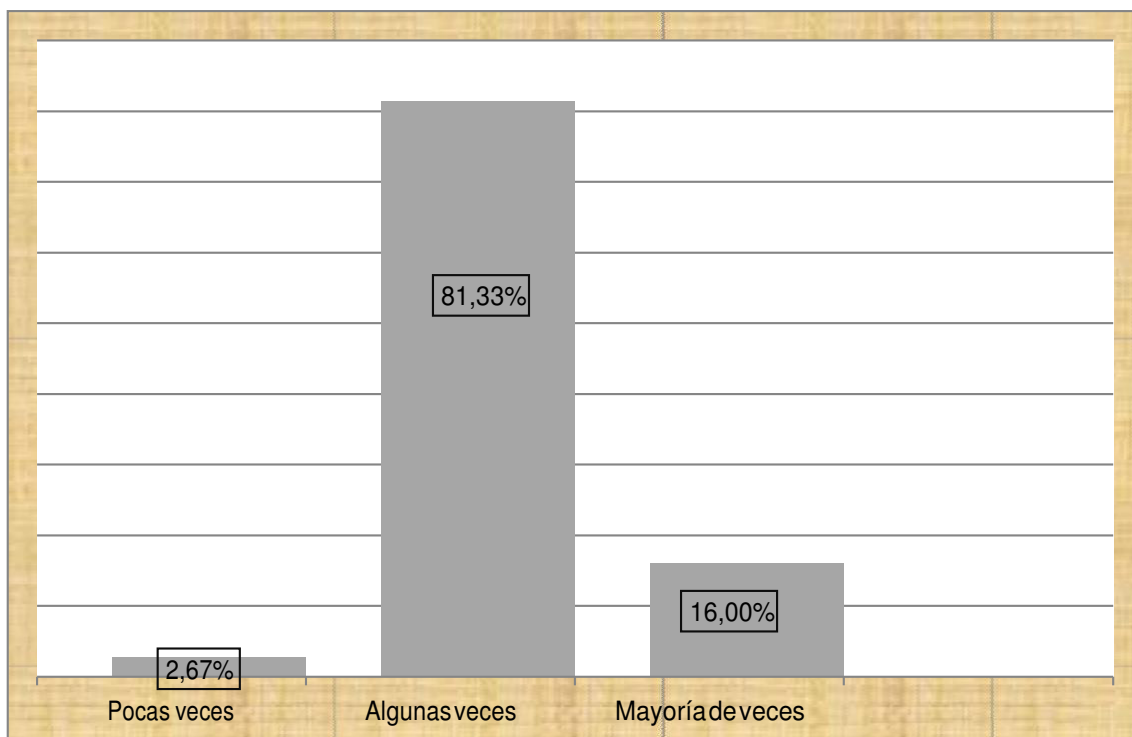
**Interpretación:**

En la tabla N° 15, observamos que se presenta mayormente la alternativa algunas veces de la dimensión de organización en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 86.67% (65) indicaron que predomina la alternativa algunas veces, un 8% (6) nos indican que escogieron la alternativa la mayoría de las veces y finalmente un 5,33% (4) indica que escogieron la alternativa pocas veces. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de organización es en promedio algunas de veces.

**Tabla N° 16 Integración**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	2	2,7	2,7	2,7
	Algunas veces	61	81,3	81,3	84,0
	La mayoría de veces	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N°8 Integración**



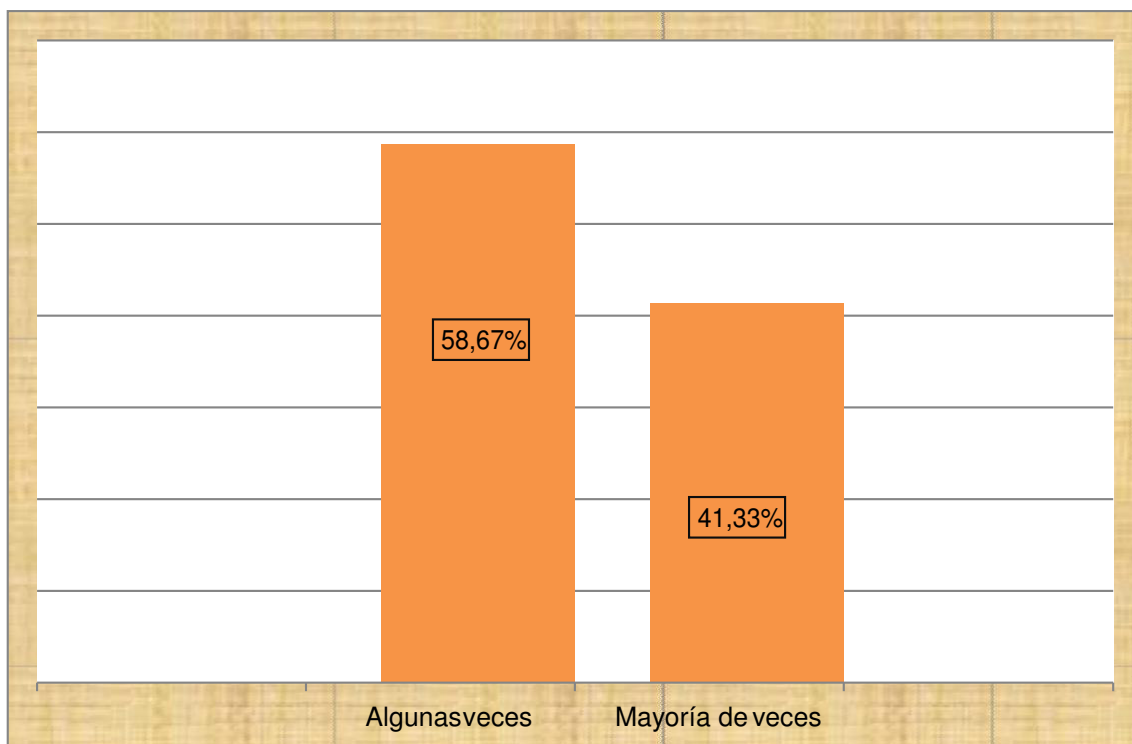
**Interpretación:**

En la tabla N° 16, observamos que se presenta mayormente la alternativa algunas veces de la dimensión de Integración en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 81.33% (61) indicaron que predomina la alternativa algunas veces, un 16% (12) nos indican que escogieron la alternativa la mayoría de las veces y finalmente un 2.667% (2) indica que escogieron la alternativa pocas veces. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel de integración es en promedio algunas de veces.

**Tabla N° 17 Dirección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	44	58,7	58,7	58,7
La mayoría de veces	31	41,3	41,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**Gráfico N°9 Dirección**



**Interpretación:**

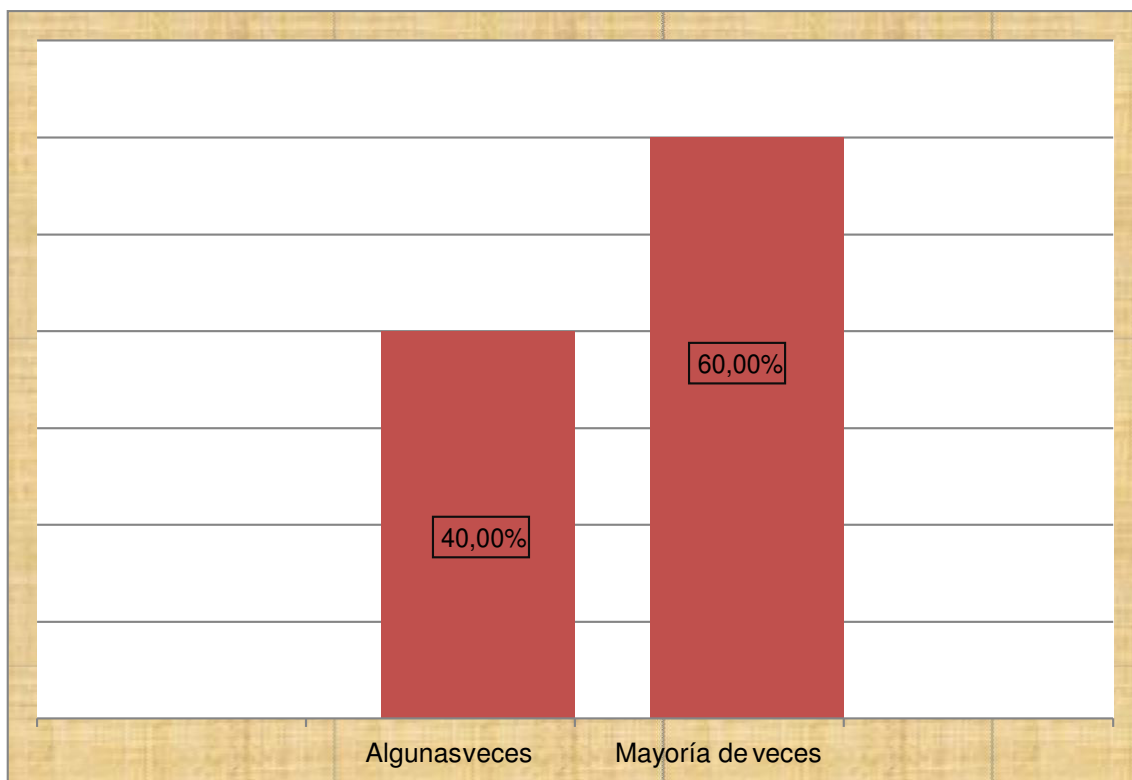
En la tabla N° 17, observamos que se presenta mayormente la alternativa algunas veces de la dimensión Dirección en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 58,67% (44) indicaron que predomina la alternativa algunas veces y finalmente un 41,33% (31) indica que escogieron la alternativa mayoría de veces. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel dirección es en promedio algunas de veces.

**Tabla 18 Control**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	30	40,0	40,0	40,0
	La mayoría de veces	45	60,0	60,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Gráfico N°10 Control**



**Interpretación:**

En la tabla N° 18, observamos que se presenta mayormente la alternativa mayoría de veces de la dimensión Control en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; es decir el 60% (45) indicaron que predomina la alternativa mayoría de veces y finalmente un 40% (30) indica que escogieron la alternativa algunas veces. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes de la RED 09 de Puente Piedra, manifiestan que el nivel control es en promedio mayoría de veces.

#### **4.2. Proceso de la prueba de hipótesis**

Los recursos para el análisis de la información serán los software estadísticos SPSS versión 19.0 y EPIINFO 2000, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM

#### **Hipótesis General**

#### **1º PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:**

#### **Hipótesis General**

#### **Hipótesis Alterna $H_a$**

La comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las I.I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima - 2014

#### **Hipótesis Nula $H_0$**

La comunicación interna no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las I.I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima - 2014

#### **2º NIVELES DE SIGNIFICACIÓN:**

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

#### **3º ESTADÍSTICO DE PRUEBA:**

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

☐ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

☐ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

#### **4º Comparar**

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  Se rechaza  $H_0$

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  Se acepta  $H_0$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad

## 5. Resultados:

Tabla 19 - Correlación de la hipótesis general

	Comunicación interna & Calidad de la gestión administrativa
Correlación de Ch2	,953
Sig. (bilateral)	,047
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000
Covarianza	.189
N	75

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

## 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de, 0.953, es decir 95.3%, con un índice de libertad de ,047 o 4.7%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las I.I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014”. Validándola.

### Hipótesis Específica 1

#### 1º Planteamiento de hipótesis:

**Ha.** La comunicación descendente se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09

de Puente Piedra 2014

**Ho.** La comunicación descendente no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED

09 de Puente Piedra 2014

## 2° Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

## 3° Estadístico de prueba:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

$\square \square$  Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

$\square \square$  Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

## 4° Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  Se rechaza  $H_0$

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  Se acepta  $H_0$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad

## 5. Resultados:

Tabla N° 20- Correlación de la primera hipótesis

	Conocimientos bioseguridad & Actitud preventiva
Correlación de Ch2	,966 *

<i>Sig. (bilateral)</i>	<i>,034</i>
<i>Suma de cuadrados y productos cruzados</i>	<i>,179</i>
<i>Covarianza</i>	<i>,116</i>
<i>N</i>	<i>75</i>

*\* La correlación es directamente significativa al nivel 0,05 (unilateral). (-1 \* Aceptación de normas)*

## **6. Conclusión:**

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,034 o 3.4%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La comunicación descendente se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”, validándola.

## **Hipótesis Específica 2**

### **1º Planteamiento de hipótesis:**

**Ha.** La comunicación ascendente se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

**Ho.** La comunicación ascendente no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

### **2º Niveles de significación:**

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

### **3º Estadístico de Prueba:**

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

□□ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

□□ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

#### 4° Comparar

Para  $n-2$  grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  Se rechaza  $H_0$

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  Se acepta  $H_0$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad

#### 5. Resultados:

Tabla N° 21 –Correlación de la segunda hipótesis

	Conocimientos bioseguridad & Riesgo ocupacional
Correlación de Ch2	,975
Sig. (bilateral)	,025
Suma de cuadrados y productos cruzados	,011
Covarianza	,114
N	75

\* La correlación es inversamente significativa al nivel 0,05 (unilateral). (-1 \*Relación con los demás)

#### 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,975, es decir 97.5 %, con un índice de libertad de ,025 o 2.5%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La comunicación ascendente se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”, validándola.

### Hipótesis Específica 3

#### 1° Planteamiento de hipótesis:

**Ha.** La comunicación horizontal se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

**Ho.** La comunicación horizontal no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

#### 2° Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

#### 3° Estadístico de prueba:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

□□ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

□□ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

#### 4° Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  Se rechaza  $H_0$

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  Se acepta  $H_0$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad

#### 5. Resultados:

*Tabla N° 22 –Correlación de la tercera hipótesis*

	<i>Conocimientos en bioseguridad &amp; Contagio de enfermedades</i>
<i>Correlación de Ch2</i>	<i>,976*</i>
<i>Sig. (bilateral)</i>	<i>,024</i>
<i>Suma de cuadrados y productos cruzados</i>	<i>,012</i>
<i>Covarianza</i>	<i>,126</i>
<i>N</i>	<i>75</i>

*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral). (-1 \*Relación con los demás)*

## **6. Conclusión:**

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,976, es decir 97.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4 %, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La comunicación horizontal se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”, validándola.

## **Hipótesis Específica 4**

### **1° Planteamiento de hipótesis:**

**Ha.** La calidad de los flujos de la comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014

**Ho.** La calidad de los flujos de la comunicación interna no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administración en las instituciones educativas del nivel secundarias de la RED 09 de Puente Piedra 2014

### **.2° Niveles de significación:**

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

### **3° Estadístico de prueba:**



r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

□ □ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

□ □ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

#### 4° Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  Se rechaza  $H_0$

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  Se acepta  $H_0$

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad

#### 5. Resultados:

Tabla N° 23 –Correlación de la cuarta hipótesis

	Conocimientos en bioseguridad & Contagio de enfermedades
Correlación de Ch2	,966*
Sig. (bilateral)	,024
Suma de cuadrados y productos cruzados	,013
Covarianza	,0137
N	75

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral). (-1 \*Relación con los demás)

#### 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4 %, con lo que invalidamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La calidad de los flujos de la comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”, invalidándola.

### 4.3. Discusión de los resultados

De acuerdo con la **hipótesis general** aplicando la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de, 0.953, es decir 95.3%, con un índice de libertad de ,047 o 4.7%.

En ese sentido este resultado, se relaciona con la tesis de Bustamante, G. (2007), quién se planteó el problema de investigación de la siguiente manera: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar?

Ella llega a la siguiente conclusión en su investigación en dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante relación que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos y metas de la institución.

Se puede verificar que existe una relación significativa entre los resultados obtenidos en la presente investigación con la tesis planteada por Roca, S. (2012), En el análisis estadístico se empleó la prueba Chi Cuadrado, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). Además también los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). Y llegó a la siguiente conclusión al 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes

de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Tomamos también en cuanto la opinión de Deming (1989), en cuanto a la calidad de gestión administrativa quién nos dijo sobre la calidad que “es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado”. Lo que concuerda con nuestra hipótesis general.

Para la **hipótesis específica 1**, aplicando la prueba R de Ch2 se ha podido identificar en el resultado que la Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,034 o 3.4%. Se menciona que la comunicación descendente se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014, lo que es respaldada con lo que indica Katz y Kahn en cuanto a la comunicación descendente que resulta fundamental en dar información sobre los objetivos, la filosofía, la ideología del grupo (implicación), retroalimentar a los miembros sobre sus niveles de ejecución y cumplimiento de metas y dar comunicación de apoyo (motivación).

Lo cierto es que a menudo las ordenes no se comprenden, e incluso ni siquiera se leen. Por eso, cuando se habla de comunicación hacia abajo, los responsables de la gestión administrativa, deben explicar las razones por las cuales se tomaron una decisión. Un estudio “ How understand the why of decision matters, Wall Street Journal publicado el 19 de marzo de 2007) revelo que había el doble de probabilidad de que los empleados se comprometieran con los cambios propuestos cuando se les explica por completo las razones subyacentes.

También podemos tomar en cuenta la opinión de Tenorio, V. (2007). Quién nos dice que tendrían que considerar modificar sus formas de gestión, si quieren ser competitivas en esta sociedad actual, pues la competencia en el mercado por ganar espacio está presente todos los días y planteó una propuestas para su gestión es la Gestión del Capital Humano; en este contexto se plantea una investigación sobre esta gestión en Instituciones Educativas Estatales tomando en cuenta la comunicación interna que se presenta en su interior.

En nuestro estudio de la **hipótesis específica 2**, de acuerdo a la aplicación de la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,975, es decir 97.5 %, con un índice de libertad de ,025 o 2.5%, la comunicación ascendente se relaciona con la calidad de la gestión administrativa. Nos describe como la comunicación se relaciona con el trabajo en equipo en las decisiones organizativas, con respecto a una buena gestión basada en el entendimiento productivo el cual conlleva a razonamientos eficaces que se derivan en primer lugar, de la información refrendada para sustentar sus opiniones; segundo, la concertación de coaliciones identificando sus propias barreras organizativas; y por último el trabajo en equipo con alternativas de desarrollo institucional.

En ese sentido señala Sánchez (2002), que la comunicación ascendente podría ser mejorada si tomamos en cuenta lo siguiente: se facilita la escucha activa, se promueve un clima no amenazador, se genera confianza a través del apoyo a sus miembros, se disminuye las funciones coercitivas y finalmente se Recompensa la comunicación abierta donde se destaca la claridad y sinceridad. En ese sentido se

puede afirmar que la comunicación ascendente debería ser fundamentalmente no directiva, ya que suele presentarse en ámbitos organizacionales participativos y democráticos

También concuerda Koontz ( 2006) sobre la comunicación ascendente ( aparte de la cadena de mando) son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos , las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas , los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos. Los resultados nos describe la relación entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa.

En el estudio de la **hipótesis específica 3** al aplicar la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,976, es decir 97.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4 %, se ha establecido que la comunicación horizontal se relaciona con la calidad de la gestión administrativa.

Es importante resaltar la opinión que concuerda con los resultados obtenidos, para Pérez. M. (2006) en su tesis Doctoral llega a una conclusión muy importante que una buena comunicación entre todos los miembros de la empresa, dejando de lado el perjuicio de darle mayor importancia, entre las personas de mayor jerarquía en la institución donde se trabaja, lo que no ayuda el desarrollo de la institución. Lo que se obtiene al final es el éxito institucional y la calidad. Por otro lado si tomamos en cuenta la opinión de Martinet André (1974) quién sostiene: “la

comunicación es la utilización de un código para la transmisión de un mensaje, de una determinada experiencia en unidades semiológicas con el objeto de permitir a los hombres relacionarse entre sí”. Al analizar nuestros resultados se ha establecido una relación entre comunicación horizontal y calidad de la gestión administrativa.

Katz y Kahn, señalan aspectos importantes sobre la comunicación horizontal como «la comunicación entre colegas, además de permitir coordinar la tarea, también proporciona apoyo emotivo y social al individuo». Y aún más, fomenta el mejor funcionamiento de la comunicación ascendente y descendente y mejora considerablemente el clima social dentro de la organización

Finalmente para la **hipótesis específica 4** sobre los flujos de la comunicación interna, según la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4 %, los flujos de comunicación interna se relaciona con la gestión administrativa. El autor de la calidad de la gestión administrativa más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. En ese sentido me apoyo en la opinión de García (2001) que nos habla del desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente en todas las formas.

Debemos tomar en cuenta que los mensajes que fluyen en la red de comunicación son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Estos pueden ser examinados según varias

taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo.

#### 4.4. Adaptación de las decisiones

La presente tesis a través de los resultados obtenidos mediante el análisis del  $\chi^2$  nos permite adoptar las siguientes decisiones para **hipótesis general**: de acuerdo a la aplicación del estadístico de prueba R de  $\chi^2$  el resultado de Correlación se muestra con un índice de, 0.953, es decir 95.3%, con un índice de libertad de ,047 o 4.7%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que dice: “La comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014”

**Para la primera hipótesis** se concluye, de acuerdo a la prueba R de  $\chi^2$  el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,034 o 3.4%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que dice: “la comunicación descendente se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”.

**Para la segunda hipótesis** se concluye, de acuerdo con la prueba R de  $\chi^2$  el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,975, es decir 97.5 %, con un índice de libertad de ,025 o 2.5%, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que dice: “La comunicación descendente no se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”

**Para la tercera hipótesis** se concluye de acuerdo a la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,976, es decir 97.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4 %, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que dice: “la comunicación horizontal se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”

**Finalmente para la cuarta hipótesis** se concluye, de acuerdo a la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4 %, con lo que invalidamos nuestra hipótesis alterna que dice: “La calidad de los flujos de la comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014”.

#### 4.4.1.- **Para la variable independiente (vi) Comunicación Interna**

Procesadas y analizadas las dimensiones, se obtuvo los siguientes resultados:

En cuanto a la dimensión **Comunicación Descendente** podemos concluir que de los 75 docentes encuestados respondieron la mayoría de veces un 62.47% y algunas veces un 36%. Estos resultados nos indican que la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es mayoría de veces

En cuanto a la dimensión **Comunicación Ascendente** podemos concluir que de los 75 encuestados respondieron mayormente algunas veces un 70.67% y la mayoría de veces un 29.33%. Estos resultados nos indican que la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel algunas veces.

En cuanto a la dimensión **Comunicación Horizontal** podemos concluir que de los 75 encuestados respondieron ligeramente la mayoría de veces 34.67%, pocas veces un 32%, algunas veces un 28%, Siempre un 5.33%. Estos resultados nos



indican que una ligera mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es mayoría de veces.

En cuanto a la dimensión **Flujos de la comunicación interna** podemos concluir que de los 75 encuestados respondieron ligeramente la mayoría de veces 45.30%, algunas veces un 44% y pocas veces un 10.70%. Estos resultados nos indican una pequeña mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es mayoría de veces.

#### **4.4.2 Para la variable dependiente (vd) Calidad de la gestión administrativa**

En cuanto a la variable calidad de la gestión administrativa se concluye que mayormente es algunas veces un 94.67% y la mayoría de veces un 5.33%. Estos resultados nos indican que la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es algunas veces.

En cuanto a la dimensión **planeación** se concluye que predomina algunas veces con un 56% y la mayoría de veces un 29.33%. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es algunas veces.

En cuanto a la dimensión **Organización** se concluye mayormente algunas veces un 66.67% y la mayoría de veces tan solo un 8%. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es algunas veces.

En cuanto a la dimensión **Integración** se concluye que predomina la opinión de algunas veces un 81.33% y la mayoría de veces un 16%. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es algunas veces.

En cuanto a la dimensión **Dirección** se concluye que ligeramente algunas veces un 58.67% y la mayoría de veces un 41.33%. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es algunas de veces.

En cuanto a la dimensión **Control** se concluye la mayoría de veces un 60% y algunas veces un 40%. Estos resultados nos indican la mayoría de los docentes, manifiestan que el nivel es mayoría de veces.

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado la correlación entre la comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014; de acuerdo a la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de, 0.953, es decir 95.3%, con un índice de libertad de ,047 o 4.7%.
2. Se ha identificado la correlación entre la comunicación descendente se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; de acuerdo a la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,034 o 3.4%,
3. Se ha descrito la correlación entre la comunicación ascendente se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; de acuerdo con la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,975, es decir 97.5 %, con un índice de libertad de ,025 o 2.5%
4. Se ha establecido la correlación entre la comunicación horizontal se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; de acuerdo a la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,976, es decir 97.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4 %.
5. Se ha definido la correlación entre la calidad de los flujos de la comunicación interna se relaciona con la gestión administrativa en las

instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014; de acuerdo a la prueba R de Ch2 el resultado de Correlación se muestra con un índice de 0,966, es decir 96.6%, con un índice de libertad de ,024 o 2.4%

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda la formulación de un plan de mejora, poniendo énfasis en la comunicación interna en forma descendente, ascendente y horizontal, asimismo tomando en cuenta los procesos de mejora continua de Deming de gestión de calidad.
2. El trabajo de la RED 09 debe enmarcarse dentro de su reglamento de organización y funciones, para generar un clima apropiado en la comunicación interna de forma descendente en sus gestiones administrativas y pedagógicas en cada una de sus II.EE.
3. Para lograr una buena comunicación interna en forma ascendente, se recomienda que exista una buena calidad de gestión administrativa en cada una de las II.EE en la RED 09 de Puente Piedra.
4. La comunicación entre los pares debe ser asertiva, debe estar basado en el respeto, trato, sinceridad, trabajo equitativo, con el fin de cumplir con los plazos establecidos y den cumplimiento de sus funciones públicas, para una buena calidad de gestión administrativa.
5. Reflexionen a nivel de las II.EE. de la RED 09 de Puente Piedra, sobre el nivel de comunicación interna que están desarrollando, para que puedan cumplir con los objetivos instituciones, la calidad de gestión y del servicio educativo que brindan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, E. (2007). Tesis *El capital estructural, herramienta para promover una escuela que aprende. El caso de la I.E. Fe y Alegría N° 2 San Martín de Porras*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Anglas, A. (2007). Tesis: *Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Álvarez, G. (2007). Tesis *El Aprendizaje Organizacional aplicado al ámbito de la Gestión Educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Asín, A. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana*. Un published Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
- Ayala, D. (2008) Tesis: *Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, Oax*. Universidad del mar
- Banco Mundial (1995) *Prioridades y estrategias para la educación*. Estudio sectorial del Banco Mundial. Washington.
- Ballivian, R. y Carola T. (2006:) Monografía *Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa* (pág. 85)
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Colombia: Ed. Norma.
- Bustamante, G. (2007). Tesis *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Universidad Rovira Virgili – Tarragona. España.
- Carot, V. (2001) *Control Estadístico de la Calidad*, Alfa Omega Grupo Editor, México 2001, 1ª Edición, 700 págs., Universidad Politécnica de Valencia, Págs. 7 al 24
- Chiavenato, I. (2 006) *“Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill*.
- Chuye, Y. (2007). Tesis: *“Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima.”*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- Costa, J. (1999), *La comunicación en acción*, Barcelona, Editorial Paidós

- Deming W. (1989) *Calidad, productividad y competitividad: salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos. 421 páginas
- Esquerre R. y otros (2005). *Gestión de organizaciones sin ánimo de lucro*. Universidad Prueba de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Feigenbaum, A. V. (1988) *Control Total de Calidad*. CESSA
- Fernández, M., Álvarez M. Y Herrero, E. (2002): *La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, Edit. Síntesis.
- Formanchuk, A. (2008). *Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor*. Argentina. URL: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#>
- García, J. (2008), tesis: *La Calidad de Gestión Académico Administrativa y el desempeño Docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*
- García, J (1998). *La Comunicación Interna*. España: Ed. Díaz de Santos
- García, I (2001) *Gestión de la relación con los clientes*. Edit. FC. Madrid. España
- García M. (2003) *La innovación y el Empresario Innovador*. Buenos Aires Suramericana.
- Garrigós, J.L. (1996): “*Cómo elaborar un plan de comunicación interna*”, *Capital Humano*, Madrid, nº. 94,
- Gomez, Balkin, Cardy, (2008). *Managing Human Resources*, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey. Existe version en castellano de la 3<sup>a</sup> edición
- Hammer, M. y Champy, J. (1994) “*Reingeniería*”. Editorial Norma, Bogotá, Colombia
- Hernández. M (2004) “*los conflictos escolares desde la perspectiva de formación escolar y familiar*” tesis doctoral España”
- Jara, J. (2008), tesis: “*Calidad de Formación Profesional de los alumnos de la Facultad de ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de Amazonia Peruana*. Universidad Nacional de Educación UNE
- Jennings M y Churchill D. (1991), *Como gerenciar la comunicación corporativa*, Bogotá, Fondo editorial Legis.
- Jerí, D. (2008). Tesis: “*Las buenas prácticas educativas y su importancia en el enriquecimiento del conocimiento organizacional: Un estudio de caso.*”. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- Johnson, G, Scholes, K y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Editorial Pearson /Prentice hall.

- Katz y Khan (1986), *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.
- Koontz H. (2006) *Essential of management*. Nueva Delhi India. Publicado por Mc Graw Hill
- Lafrance, J (1998). *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*. España: Ed. Trilce.
- López, D. Guzmán, A, Gálvez, B. y Ocampo, M. (2007). *Comunicación Empresarial, Plan Estratégico como herramienta gerencial. Centro de investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO*. Bogotá: Ediciones ECOE y La Universidad de la Sabana.
- Martinet, A. (1974) *Economía de los cambios fonéticos*. Edit. Gredos Madrid España.
- Mejía, Elías 2008, *La investigación científica en Educación*, UNMSM, Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación, pág. 32 -50. Lima – Perú.
- Mertens, L. (1999) *ISO 9000 y competencia laboral el aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización*. Foro Mundial INLAC. Veracruz, México, mayo – ONU
- Nonaka y Takeuchi (1995). *Un modelos para la gestión del conocimiento organizacional*. Universidad de Oxford.
- Obregon N. (2002) Tesis: “*Influencia del Currículo y del Sistema de Soporte en la calidad de la gestión administrativa en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal*”, Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pearce, W. y Pearce, K. (2003), *Taking a Communication Perspective on Dialogue*: Fuente directa: [www.pearceassociates.com/essays/comm\\_perspective.htm](http://www.pearceassociates.com/essays/comm_perspective.htm)
- Pérez, M. (2006) Tesis: “*Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala*” Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC
- Peters. T (2004). *Organizaciones en tiempos de caos*. España: Ed. Deusto
- Piñuel. J (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. España: Ed. Paidós.
- Pjetursson, L. (2006 ), *Når ledelse er kommunikation*, Børsens Forlag A/S
- Puchol, L. (1997) *Dirección y gestión de los recursos humanos*. España.
- Rico. R (2001) *Satisfacción total del cliente*. Editorial Macchi. Buenos Aires. Argentina.



- Ríos R.(2004) *Trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de caso en el centro educativo estatal 0019 "San Martín de Porres Velásquez"*. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Roca, S. (2012) Tesis: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho
- Sacristán, Gimeno y Otros (1991): *La gestión pedagógica de la escuela.(Gerencia educativa de la escuela)*. Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México, 3 a 5 de junio, 1991.
- Sammons, Hillman, y Mortimore (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: Secretaría de Educación Pública
- Santos, M. (2005). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de ETECSA*. Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
- Senge, P (2005). *La quinta disciplina*. Argentina: Ed. Granica.
- Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología*. 7ma. edición. 3R Editores. Colombia.
- Sneddy, L. (2006). Tesis: *El mejoramiento de la Gestión Educativa a través de procesos de Calidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la Enseñanza cardenal Luque Compañía de María Bogotá*. Universidad de Granada Bogotá Colombia
- Somoza, F.: *"La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa"*, *Alta Dirección*, n°. 179, 1996.
- Stavenhagen, R (1998) *Educación para el cambio y el compromiso social e internacional*. III Simposium internacional Educación para el siglo XX, París.
- Ruiz, J. (Ed.) (2005) *Pedagogía y Educación ante el siglo XXI*. Madrid, Dpto. de Teoría e Historia de la Educación. UCM
- Ruiz, L.M. (1995) *Competencia Motriz. Elementos para comprender el aprendizaje motor en educación física escolar*. Madrid, Gymnos
- Tenorio, V. (2007). Tesis. *Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú,

- Trelles, I. (2005). *Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, (10), 29-31
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*, Madrid, editorial Prentice Hall.
- Vértice, P (2008). “*Comunicación Interna Gestión de Empresas*”. España: Ed. Vértice.

## ANEXOS

### **CUESTIONARIO A LOS DOCENTES: Comunicación interna**

FICHA TÉCNICA : Cuestionario

AUTOR : Américo IBARRA ALVA

BASE TEÓRICA : Análisis de los elementos de la influencia de la comunicación interna páginas 43 al 83

ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la RED. 09 de Puente Piedra

DURACIÓN : 15 minutos

NOTA : Lea atentamente las preguntas y marque con una Aspa(x) la alternativa que crea más conveniente.

Institución Educativa: .....

Nivel:.....Curso que enseña: .....

Turno: Mañana ( ) Tarde ( ) Noche ( )

Escala de respuesta

4                      3                      2                      1                      0

Siempre      La mayoría de la veces      Algunas veces      Pocas veces      Nunca

Nº	COMUNICACIÓN INTERNA	0	1	2	3	4
	<b>Comunicación descendente</b>					
1	La dirección organiza reuniones programadas con los docentes.					
2	La dirección entrega oportuna al personal docente documentos informativos: circulares, memorándums, oficios					
3	La dirección toma de forma unilateral las decisiones más importantes de la Institución Educativa.					
4	Los directivos buscan la mejora de los ambientes físicos (distribución de espacios)					
5	Los directivos toman decisiones en cuanto a los servicios necesarios para la práctica docente eficiente.					
	<b>Comunicación ascendente</b>					
6	Los docentes dan a conocer los diferentes problemas de la Institución Educativa.					
7	Los docentes presentan informes a la dirección de las diferentes actividades que realizaron en la Institución Educativa.					
8	Los docentes expresan de forma directa o indirecta el grado de					

	aceptación a la gestión directiva.					
9	La relación de los docentes con la parte administrativa es buena					
10	Los docentes se sienten motivados para desempeñar sus funciones.					
11	Los docentes sientes que brindan servicios de calidad.					
12	Se propicia el consenso entre docentes y directivos en la toma de decisiones.					
	Comunicación horizontal					
13	Se organizan actividades entre miembros de un mismo nivel o área.					
14	La información necesaria para el desarrollo de las actividades en la Institución Educativa proviene de fuentes ajenas a la dirección.					
15	Los docentes sienten que tienen libertad en la toma de decisiones.					
16	Los docentes se sienten orgullosos de su trabajo.					
17	Se realiza el trabajo en equipo con los docentes y directivos.					

## ENCUESTA 2: PARA DOCENTES

### CUESTIONARIO A LOS DOCENTES: Calidad de la gestión administrativa

FICHA TÉCNICA : Cuestionario

AUTOR : Américo IBARRA ALVA

BASE TEÓRICA : Análisis de los elementos de la calidad de la gestión administrativa páginas 84 al 129

ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la RED 09 de Puente Piedra

DURACIÓN : 20 minutos

NOTA : Lea atentamente las preguntas y marque con una Aspa(x) la alternativa que crea más conveniente.

Escala de respuesta

4	3	2	1	0
Siempre	La mayoría de la veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca

Nº	Calidad de la gestión administrativa	0	1	2	3	4
1	La dirección ejecuta supervisiones continuamente al Personal Docente y Administrativo					
2	La Dirección lleva un control de la cantidad de supervisiones realizadas al año					
3	La dirección a tomado las medidas correctivas pertinentes con el Personal docente deficiente en su labor pedagógica.					
4	La dirección organiza capacitaciones para mejorar la enseñanza de los estudiantes y a orientado la labor de los administrativos					
5	La dirección da facilidades e incentiva a los docentes se capacite y prosiga con sus estudios de posgrado.					
6	Los directivos buscan la mejora de los ambientes , del aprendizaje un clima institucional					
7	Los directivos toman en cuenta el aspecto humano en sus decisiones					
8	Los Directivos se preocupan por la calidad en todos los niveles de la I.E., asimismo en todas las áreas curriculares					
9	<b>Planeación</b> ¿La Dirección planifica y comunica las actividades que va a realizar con la debida anticipación?					

10	¿Existe orden de las actividades que realiza la dirección?					
11	¿Existe secuencia en las actividades que realiza la dirección?					
12	¿Registra en algún documento la programación de tiempos (plazos de metas) la dirección?					
13	<b>Organización</b> La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada personal subalterno de acuerdo al manual de organización y funciones.					
14	La dirección ha realizado la distribución de actividades a cada personal subalterno					
15	La dirección ha realizado funciones de dirección efectiva					
16	Cuenta con un plan de supervisión educativa actualizada					
17	La supervisión al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente.					
18	<b>Integración</b> La dirección ha realizado reclutamiento y selección de personal adecuado					
19	La dirección ha generado un buen clima institucional					
20	Tiene conocimiento que La dirección ha realizado capacitación al personal					
21	La dirección ha realizado control de la productividad y la premiación oportuna					
22	<b>Dirección</b> Usted considera que la dirección ha cumplido con el plan del PEI					
23	Usted considera que la dirección toma decisiones de mando					
24	<b>Control</b> Usted considera que la dirección establece diagnósticos continuos de las actividades					
25	Usted considera que la dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo					
26	Usted considera que la dirección realiza la corrección de las actividades si están mal realizadas					
27	Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas					

## Matriz de consistencia

Tesis: Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014

Presentado por: IBARRA ALVA, Américo

### Variable Independiente (X) Comunicación Interna

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	ítems
<b>Problema General</b> ¿Cómo se relaciona la comunicación interna con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?	<b>Objetivo General</b> Conocer la relación entre la comunicación interna con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima -2014	<b>Hipótesis General</b> <b>Hipótesis Alterna Ha</b> La comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima - 2014	Comunicación descendente	Retroalimentación Relación con docentes Toma de decisiones	1 2 3 4 5
<b>Problemas Específicos</b> 1.- ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra	<b>Objetivos Específicos</b> 1.-Identificar la relación entre la comunicación descendente interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra	<b>Hipótesis Nula Ho</b> La comunicación interna no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundaria de la RED 09	Comunicación ascendente	Retroalimentación Relación con dirección Aceptación de la gestión administrativa	6 7 8 9 10 11 12
			Comunicación Horizontal	Retroalimentación Apoyo en la solución de problemas Fuentes de información	13 14 15 16 17

2014?	2014	de Puente Piedra-Lima - 2014			
<p>2.- ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?</p> <p>3. ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?</p> <p>4.- ¿Cómo se relaciona la calidad en los flujos de la comunicación interna con la gestión administración de las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?</p>	<p>2.-Describir la relación entre la comunicación ascendente interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>3.-Establecer la relación entre la comunicación horizontal interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>4.-Definir la relación entre la calidad en los flujos de la comunicación interna con la gestión administración de las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>1. Ha. La comunicación descendente se relaciona mayormente significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>1. Ho. La comunicación descendente no se relaciona mayormente significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>2. Ha. La comunicación ascendente se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p>			



		<p>2. Ho. La comunicación ascendente no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>3. Ha. La comunicación horizontal se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>3. Ho. La comunicación horizontal no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>4. Ha. La calidad de los flujos de la comunicación interna se relaciona significativamente con</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>4. Ho. La calidad de los flujos de la comunicación interna no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administración en las instituciones educativas del nivel secundarias de la RED 09 de Puente Piedra 2014.</p>			
--	--	---	--	--	--

**Variable Y = Calidad de gestión administrativa**

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Ítem
<b>Problema General</b> ¿Cómo se relaciona la comunicación interna con la calidad de la gestión administrativa en las I.I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?	<b>Objetivo General</b> Conocer la relación entre la comunicación interna con la calidad de la gestión administrativa en las I.I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima - 2014	<b>Hipótesis General</b> <b>Hipótesis Alterna Ha</b> La comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las I.I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima - 2014 <b>Hipótesis Nula Ho</b> La comunicación interna no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las I.I.EE. del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra-Lima - 2014	Control Estadístico de la Calidad Aseguramiento de la Calidad La administración de la Calidad Planeación Organización Integración	Control de calidad Técnicas estadística Toma de decisiones Servicio a los docentes y administrativos Costos de la calidad Los agentes externos e internos Aspectos Humanos Sistema de control de calidad en todas las áreas Actividades de la I.E. Organización Pedagógica Evaluación docente y de los aprendizajes Personal Jerárquico y Docente	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19
<b>Problemas Específicos</b> 1.- ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014? 2.- ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09	<b>Objetivos Específicos</b> 1.-Identificar la relación entre la comunicación descendente interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014 2.-Describir la relación entre la comunicación ascendente interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas	<b>Hipótesis Específicas</b> 1. Ha. La comunicación descendente se relaciona significativamente con la calidad de la gestión			

de Puente Piedra 2014?	del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014	administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014		Personal Administrativo y de servicio	20
3. ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?	3.-Establecer la relación entre la comunicación horizontal interna con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014	1. Ho. La comunicación descendente no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014	Dirección	Capacidad de Cumplimiento de gestión	21
4.- ¿Cómo se relaciona la calidad en los flujos de la comunicación interna con la gestión administración de las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014?	4.-Definir la relación entre la calidad en los flujos de la comunicación interna con la gestión administración de las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014	2. Ha. La comunicación ascendente se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014	Control	Buen uso de los recursos económicos	22
		2. Ho. La comunicación ascendente no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014		Actividades	23
					24
					25
					26
					27

		<p>3. Ha. La comunicación horizontal se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>3. Ho. La comunicación horizontal no se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>4. Ha. La calidad de los flujos de la comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la RED 09 de Puente Piedra 2014</p> <p>4. Ho. La calidad de los flujos de la comunicación interna no se relaciona</p>			
--	--	--	--	--	--

		significativamente con la calidad de la gestión administración en las instituciones educativas del nivel secundarias de la RED 09 de Puente Piedra 2014.			
--	--	--	--	--	--

## Matriz de Instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	PESO	ITEM	INSTRUMENTO	VALORES
<b>Variables Independientes</b>							
<b>Comunicación interna</b>	Comunicación descendente	Retroalimentación Relación con docentes Toma de decisiones	29.5%	5	1 2 3 4 5 6	Cuestionario	Siempre La mayoría de la veces Algunas veces
Variable cualitativa Ordinal	Comunicación ascendente	Retroalimentación Relación con dirección Aceptación de la gestión administrativa	41%		7 8 9 10 11 12		Pocas Nunca
	Comunicación Horizontal	Retroalimentación Apoyo en la solución de problemas Fuentes de información	29.5%	5	13 14 15 16 17		
	Control Estadístico de la Calidad	Control de calidad Técnicas estadística Toma de decisiones	11%	3	1 2 3		
<b>Variables Dependientes</b>							
Calidad de la Gestión administrativa	Aseguramiento de la Calidad	Servicio a los docentes y administrativos Costos de la calidad Los agentes externos e internos	11%	3	4 5 6		
	La administración	Aspectos Humanos	7%	2	7 8		

Variables cualitativas Ordinal	de la Calidad	Sistema de control de calidad en todas las áreas			9		
	Planeación	Actividades de la I.E.	15%	4	10		
	Organización	Organización Pedagógica Evaluación docente y de los aprendizajes	11%	3	11		
					12		
					13		
					14		
					15		
	Integración	Personal Jerárquico y Docente Personal Administrativo y de servicio	22%	6	16		
					17		
					18		
	Dirección	Capacidad de Cumplimiento de gestión Buen uso de los recursos económicos	7%	2	19		
					20		
					21		
Control		Actividades	15%	4	22		
					23		
					24		
					25		
					26		
					27		



## **Reglamento de Organización y Funciones de las Redes Educativas Institucionales**

### **TITULO I DISPOSICIONES GENERALES**

#### **CAPÍTULO I DE LA DEFINICIÓN Y FINALIDAD**

**Artículo 1º.**-Las Redes Educativas Institucionales son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca entre instituciones educativas, ubicadas en áreas rurales o urbanas, con la finalidad de:

Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas.

Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructuras y material educativo.

Coordinar Intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.

**Artículo 2º.**-El presente Reglamento tiene por finalidad normar la planificación, organización, ejecución y evaluación de la gestión Pedagógica-Institucional de las Redes Educativas Institucionales , tendientes a mejorar la calidad educativa en las Instituciones Educativas.

#### **CAPÍTULO II DE LOS OBJETIVOS**

**Artículo 3º.**-Fortalecer la organización de las Redes Educativas, optimizando las relaciones de coordinación entre las Instituciones Educativas integrantes para mejorar la calidad del servicio educativo.

**Artículo 4º.**-Promover un clima institucional óptimo que permita mejorar las relaciones humanas entre las Instituciones Educativas y aliados de la Red.

**Artículo 5º.**-Propiciar espacios de análisis, reflexión, formulación de propuestas e intercambio de experiencias pedagógicas, así como los proyectos educativos innovadores exitosos para mejorar aprendizajes en las Instituciones Educativas integrantes de la Red.

**Artículo 6º.**-Promover reuniones periódicas en cada Red a fin de optimizar la comunicación, diálogo reflexivo y crítico entre todas las Instituciones Educativas de los diferentes niveles

**Artículo 7°.**-Propiciar la actualización y/o capacitación del personal directivo, docentes y todos los integrantes de la Red, creando espacios de investigación, elaboración de material educativo y producción de textos

**Artículo 8°.**-Fomentar la participación de los aliados como son la Iglesia, Sector Salud, Policía Nacional, Municipalidad, ONGs y las Organizaciones Sociales de Base de cada comunidad en el desarrollo de la gestión pedagógica e institucional.

### **CAPÍTULO III DE LOS ALCANCES**

**Artículo 9°.**-El presente Reglamento es de aplicabilidad a todas las Redes Educativas de la UGEL, y a las Instituciones Educativas de los diferentes niveles y modalidades que lo conforman.

### **CAPÍTULO IV DE LAS BASES LEGALES**

**Artículo 10°.**-El presente Reglamento se sustenta en las siguientes normas:

- Constitución Política del Perú.
- Ley General de Educación N° 28044.
- Ley N° 28332. Ley del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
- FONDEP.
- Decreto Supremo N° 013-2004
- ED. Reglamento de Educación Básica Regular.
- Decreto Supremo N° 002-2005
- ED. Reglamento de Educación Básica Especial
- Decreto Supremo N° 015
- 2004
- ED. Reglamento de Educación Básica Alternativa.
- Decreto Supremo N° 022-2004
- ED. Reglamento de Educación Técnico Productiva.
- Decreto Supremo N° 005-2005
- ED. Reglamento de la Ley 28332, Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
- FONDEP.
- Decreto Supremo N° 009-2005

-ED. Reglamento de la Gestión del

Sistema Educativo.

-Resolución Ministerial N° 0440-2008-ED. Aprueba el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular.

## **CAPÍTULO V INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

**Artículo 11°.**-Los Instrumentos de gestión que permiten regular, planificar, orientar y organizar las actividades del servicio educativo a nivel de Red Educativa

Institucional son:

- Proyecto Educativo de Red
- Plan Anual de Trabajo
- Proyecto Curricular
- Reglamento Interno
- Informe de Gestión Anual.

## **TITULO II**

### **CAPITULO I DE LA ORGANIZACIÓN**

**Artículo 12°.**-La Red Educativa institucional cuenta con una Coordinación de Red que funciona en una de las Instituciones Educativas que la conforma, denominada Centro Base. Está a cargo de un Coordinador(a), que es un Director(a), elegido(a) por y entre todos los directores de la Instituciones Educativas que conforman la Red.

### **CAPITULO II DE LOS ÓRGANOS DE GESTIÓN**

**Artículo 13°.**-Constituyen los órganos de Gestión de la Red:

- a) El Consejo Directivo de Red.
- b) La Asamblea de Red.
- c) Las Instituciones Educativas de la Red.

### **CAPITULO III DEL CONSEJO DIRECTIVO DE RED**

**Artículo 14°.**-El Consejo Directivo de la Red está conformada por los siguientes miembros:

- 01 Coordinador
- 01 Sub coordinado
- 01 Secretario
- 01 Tesorero

-03 Vocales

**Artículo 15°.**-El Consejo Directivo de la Red es el órgano rector integrado por el Coordinador de la Red, Sub Coordinador, Secretario, Tesorero y tres vocales elegidos en Asamblea de Red.

**Artículo 16°.**

-El Coordinador del Consejo Directivo de Red será reconocido por Resolución Directoral de la Unidad de Gestión Educativa Local 05.

#### **CAPITULO IV DE LA ASAMBLEA DE RED**

**Artículo 17°.**-La Asamblea de Red, es la instancia máxima de participación de los representantes de las Instituciones Educativas que integran la Red, conformado por los directores de estas Instituciones Educativas

**Artículo 18°.**-La Asamblea de Red, tendrá sesiones ordinarias y extraordinarias. La primera sesión ordinaria será antes del inicio de las labores escolares para la aprobación de los instrumentos de Gestión de Red y la última reunión el año será en Diciembre para dar su opinión para la aprobación del Informe de Gestión Anual, que serán convocadas por el Coordinador de Red en primera instancia, en segunda instancia a solicitud del 50% más uno de los Directores de las Instituciones Educativas.

**Artículo 19°.**-Las Asambleas Extraordinarias se realizarán por convocatoria del Coordinador de Red en primera instancia y en segunda instancia a solicitud escrita y debidamente justificada de la mitad más uno de sus integrantes y en tercera instancia a solicitud del Director, por Informe del Área de Gestión Pedagógica, para tratar los casos contemplados en el Título V y Capítulo IV del presente Reglamento.

#### **CAPITULO V DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED**

**Artículo 20°.**-Cada Red estará conformada por Instituciones Educativas o Programas, teniendo en cuenta los criterios de: proximidad geográfica, identidad cultural y facilidades de comunicación.

**Artículo 21°.**-La Institución Educativa Base de la Red es la sede de trabajo donde labora el Coordinador(a) elegido(a) por la asamblea.

**Artículo 22°.**-La RED tendrá como instancia de apoyo al Consejo Participativo Local de Educación conformado por las Instituciones aliadas de la Sociedad Civil: Sector Salud, Municipio, Policía Nacional, Iglesia. ONGs y otros representantes de las organizaciones sociales de base.

### **TITULO III**

#### **CAPÍTULO I FUNCIONES DE LA RED EDUCATIVA**

**Artículo 23°.**-Elaborar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo y el Plan Anual de Red.

**Artículo 24°.**-Organizar e impulsar el intercambio de experiencias pedagógicas y de gestión educativa.

**Artículo 25°.**-Planificar, ejecutar y evaluar acciones de capacitación para el personal de las Instituciones Educativas integrantes.

**Artículo 26°.**-Compartir equipos, infraestructura y material educativo entre las Instituciones Educativas de la Red.

**Artículo 27°.**-Promover el uso racional de los recursos existentes en la comunidad.

**Artículo 28°.**-Ejecutar acciones, en coordinación con otros Sectores, para mejorar el servicio educativo.

#### **CAPÍTULO II DE LAS REUNIONES EN LA INSTITUCIÓN SEDE DE RED**

**Artículo 29°.**-La asistencia de Directores de las Instituciones Educativas de la Red Educativa, a reuniones ordinarias, extraordinarias y actividades promovidas por la coordinación de Red son de carácter obligatorio, según convocatoria y/o cronograma establecido.

**Artículo 30°.**- Las inasistencias injustificadas de los directores de Instituciones Educativas, se registrarán y más de tres se comunicarán sus acciones correspondientes.

**Artículo 31°.**- Las inasistencias injustificadas del Coordinador(a) de Red Educativa, se registrarán y más de tres se comunicarán al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local, para acciones correspondientes.

**Artículo 32°.**-Las inasistencias injustificadas del Especialista Asesor(a) de Red Educativa, se registrarán y más de tres se comunicarán al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local, para acciones correspondientes.

#### **CAPÍTULO III DE LAS JUSTIFICACION DE INASISTENCIA**

**Artículo 33°.**-La justificación de inasistencia a reuniones de Red Educativa, será procedente sólo cuando se haga por escrito y con la documentación sustentadora o con la presencia de algún representante del Consejo Directivo de la Red y/o, debidamente acreditado.

## **TITULO IV FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO DE RED**

### **CAPÍTULO I DEL COORDINADOR**

**Artículo 34°.**-Representar legalmente, cumplir y hacer cumplir los fines y objetivos de la Red Educativa Institucional.

**Artículo 35°.**-Elevar a la Dirección , la Resolución de reconocimiento del Consejo Directivo de la Red.

**Artículo 36°.**-Promover, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de la Red.

**Artículo 37°.**-Aprobar el Plan Anual de Trabajo de la RED mediante Resolución.

**Artículo 38°.**-Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias de la RED.

**Artículo 39°.**-Emitir voto dirimente en caso de empate.

**Artículo 40°.**-Informar mensualmente a la UGEL sobre la ejecución de las actividades a nivel de la Red Educativa.

**Artículo 41°.**-Gestionar el financiamiento de los proyectos innovadores propuestos por los Consejos Académicos y los Círculos de Mejoramiento de la Calidad del Aprendizaje Enseñanza, ante la cooperación local, regional, nacional e internacional y el FONDEP.

**Artículo 42°.**-Recepcionar, difundir y distribuir oportunamente la documentación oficial emitida por la superioridad y establecer una permanente comunicación con las Instituciones Educativas de su ámbito

### **CAPÍTULO II DEL SUB COORDINADOR**

**Artículo 43°.**-Asumir las funciones del Coordinador de la Red Educativa en caso de su ausencia.

### **CAPÍTULO III DEL SECRETARIO**

**Artículo 44°.**

-Llevar el libro de actas actualizado de las reuniones de la Red Educativa Institucional.

**Artículo 45°.**-Registrar la asistencia de los integrantes de la Red Educativa Institucional a las reuniones convocadas.

**Artículo 46°.**-En caso de ausencia del Coordinador y Sub Coordinador de la Red Educativa Institucional se encargará de convocar y presidir las reuniones.

**Artículo 47°.**-Redactar y archivar la documentación de la Red Educativa.

#### **CAPÍTULO IV DEL TESORERO**

**Artículo 48°.**-El Tesorero se encarga de todas las responsabilidades de carácter económico informando periódicamente al Consejo Directivo de Red.

#### **CAPITULO V DE LOS VOCALES**

**Artículo 49°.**-Cumplen la función de vigilancia y colaboración para el normal desarrollo de las reuniones garantizando la puntualidad y la concurrencia de todos los miembros debiendo asumir funciones que le encargue el Coordinador de la RED.

#### **CAPÍTULO VI DE LOS MIEMBROS**

**Artículo 50°.**-Asistir con puntualidad a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Red Educativa Institucional y participar en la toma de decisiones y asumir los acuerdos y/o compromisos.

**Artículo 51°.**-Integrar y asumir con responsabilidad las diferentes comisiones que se constituyan.

**Artículo 52.**-Participar en la elaboración y aprobación del Plan Anual de Trabajo y en la elaboración del informe evaluativo de la Gestión Anual de la Red Educativa.

#### **CAPÍTULO VII DEL ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN ASESOR(A)**

**Artículo 53°.**-Cada Red Educativa Contará con un Especialista en Educación como responsable de brindar orientación asesoramiento y sostenimiento técnico en los aspectos de la gestión pedagógica, administrativa e institucional de las Instituciones Educativas debiendo participar en todas las reuniones programadas por la RED, quien será reconocido a través de un Resolución Directoral emitida por la UGEL. Así mismo cumplirán funciones de coordinación en aspectos de las relaciones interinstitucionales con las diferentes instancias del sector y otros.

#### **CAPÍTULO VIII DEL JEFE DE ÁREA DE GESTIÓN PEAGÓGICA**

**Artículo 54°.**-Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de trabajo con los Coordinadores de Red, Especialistas Asesores de Red y excepcionalmente en Asambleas de Red, dando cumplimiento a una agenda de trabajo.

**Artículo 55°.**-Promover el cumplimiento de la normatividad vigente del Sector Educación.

## **CAPÍTULO IX DE LA SECRETARIA GENERAL DE REDES EDUCATIVAS 2008.**

**Artículo 56°.**-Implementar el archivo del acervo documentario producto de la gestión de Coordinadores y Especialistas Asesores de Redes Educativas.

**Artículo 57°.**- Convocar oportunamente en fecha y hora establecida en el cronograma de trabajo a Coordinadores y Especialistas Asesores.

**Artículo 58°.**-Seguimiento a los Informes mensuales de Coordinadores y Especialistas asesores de Red Educativa.

**Artículo 59°.**-Compendiar los Informes mensuales de Coordinadores y Especialistas asesores y elevar al Despacho de Dirección, dentro de los 05 días del mes siguiente.

**Artículo 60°.**-Mantener actualizado el libro de actas y Registro de Redes Educativas.

**Artículo 61°.**-Elaborar los instrumentos necesarios para el registro de información de logros producto de la gestión de Coordinadores de Red y Especialistas Asesores en cumplimiento a la R.M.N° 0441-2008-ED. Directiva Año Escolar.

**Artículo 62°.**-Formular los requerimientos logísticos necesarios para el cumplimiento de la misión encomendada a la presidencia y secretaría general de las Redes Educativas Institucionales 2008.

**Artículo 63°.**-Elaborar la Memoria de Gestión Anual de Coordinadores y Especialistas Asesores de Redes.

**Artículo 64°.**-Representar al Jefe del Área de Gestión Pedagógica, en su ausencia para el desarrollo de las sesiones ordinarias y extraordinarias de Redes Educativas.

## **TÍTULO V**

### **CAPÍTULO I DE LOS DEBERES**

**Artículo 65°.**-Brindar la información oportuna que requiera la Asamblea de Red.

**Artículo 66°.**-Participar en la formulación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos de la Red Educativa Institucional a la que pertenece.



## **CAPÍTULO II DE LOS DERECHOS**

**Artículo 67°.**-Participar en las asambleas ordinarias y extraordinarias con voz y voto.

**Artículo 68°.**-Elegir y ser elegido democráticamente en las elecciones para la representatividad de las diversas comisiones que requiera la Gestión de la Red Educativa Institucional.

**Artículo 69°.**-Recibir todas las informaciones necesarias y oportunas de parte del Coordinador (a) de la RED o del Consejo Directivo de la Red.

**Artículo 70°.**-Integrar el Consejo Participativo Local de Educación a través de su representante.

**Artículo 71°.**-Recibir información oportuna de los responsables de las Unidades de Costeo sobre el presupuesto y gastos de las Instituciones Educativas de la Red Educativa.

## **CAPÍTULO III DE LOS ESTÍMULOS**

**Artículo 72°.**-Los Docentes, Especialistas y Directivos, que hayan tenido una labor destacada, serán reconocidos por resolución de Red, previo acuerdo del Consejo Directivo

**Artículo 73°.**-A nivel , los estímulos de agradecimiento y felicitación se otorgarán por Resolución Directoral, al Docente, Especialista o Director, cuando la autoridad educativa conozca de acciones excepcionales en beneficio de la educación y la cultura local o por el cumplimiento altamente eficiente de las tareas o comisiones en cargadas por el Ministerio de Educación.

## **CAPÍTULO IV DE LAS FALTAS Y SANCIONES**

**Artículo 74°.**-Son faltas:

- a) El incumplimiento de las normas establecidas en la presente reglamento.
- b) Los actos de inmoralidad a nivel de Institución y/o Red Educativa.
- c) Las ausencias injustificadas a las reuniones de trabajo oficializadas.

**Artículo 75°.**-Los Directores integrantes del Consejo Directivo de Red, que incumplan con los deberes y obligaciones correspondientes a su cargo o incurran es inasistencias injustificadas serán objeto de las sanciones como: amonestación o destitución al cargo de acuerdo a la naturaleza de la falta.

**Artículo 76°.**-Los Directores integrantes de la Red, que incumplan con los deberes y obligaciones correspondientes a su cargo o incurran en inasistencias injustificadas serán objeto de las sanciones como: amonestación escrita de acuerdo a la naturaleza de la falta.

**Artículo 77°.**-Las sanciones se elevarán a la instancia inmediata superior para la evaluación funcional del servidor

## **TITULO VI**

### **CAPÍTULO I DE LAS ELECCIONES**

**Artículo 78°.**-El proceso de las elecciones para los miembros integrantes del Consejo Directivo de Red, para los siguientes períodos se llevará a cabo en el mes de diciembre de cada año.

**Artículo 79°.**-Los miembros integrantes al Consejo Directivo de Red, serán elegidos por el período de un (1) año calendario, pudiendo ser reelegidos sólo por un período más.

**Artículo 80°.**- Los demás miembros de la Asamblea de Red, se elegirán con los representantes de las Instituciones Educativas.

## **TITULO VII**

### **DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES**

**Artículo 81°.**- Para el cumplimiento de sus funciones, los órganos de gestión de las Redes Educativas Institucionales, coordinarán con las diversas instancias del Ministerio de Educación y otros sectores de acuerdo a los requerimientos de sus funciones.

**Artículo 82°.**-Los órganos de Gestión de las Redes Educativas promoverán la cooperación con las entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, ONG y otras, para realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de sus fines y en aras de mejorar la Calidad Educativa.

## **TITULO VIII**

### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

**Primera.**- La Asamblea de la RED podrá hacer propuestas para el perfeccionamiento y dará su opinión para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de las Redes Educativas Institucionales.

**Segunda.-** Los cargos de Coordinador(a) y Sub Coordinador(a), serán cubiertos por profesionales Directores que cumplan el siguiente perfil:

- No encontrarse cumpliendo sanción vigente a consecuencia de Proceso Administrativo.
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para conciliar conflictos.
- Capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial.

**Tercera.-** Se faculta a los actuales Coordinadores de Redes Educativas a formularla propuesta de transferencia de cargos y funciones teniendo en cuenta los nuevos Órganos de Gestión de Red como lo establece el D.S. N° 009-2005 ED, previa evaluación de sus competencias actuales, asegurando respeto a las normas establecidas.

**Cuarta.-** La Unidad de Gestión Educativa Local, a través del Área de Gestión Pedagógica, ejecutará el monitoreo y Supervisión a los Consejos Directivos de Red en los procesos y procedimientos establecidos en el presente reglamento para la Gestión Educativa, en el marco R.M. N° 441-2008-ED. Aprueba la Directiva para el año escolar

**Quinta.-** Los Coordinadores de Redes Educativas hacen de conocimiento la R.M. N° 0441-2008-ED, que comprende diseñar, organizar, ejecutar, monitorear, supervisar durante el año escolar y al culminar este, evaluar e informar el trabajo realizado sobre:

1. Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Anual de Trabajo (PAT)
2. Uniforme Escolar
3. Períodos vacacionales
4. Celebraciones cívicas
5. Diversificación curricular
6. Acciones de capacitación docente
7. Interculturalidad y bilingüismo
8. Inclusión
9. Educación Ambiental y Comunitaria
10. Promoción de la Cultura y el Deporte
11. Investigación y Supervisión Educativa
12. Uso de Ambientes y Equipamiento
13. EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

14. Preparación del Año Escolar
15. Inicio y término del Año Escolar
16. Distribución del Tiempo
17. Diseño Curricular Nacional
18. Plan de Estudios de la Educación Básica Regular
19. Distribución de Horas Mínimas por Áreas en Educación Secundaria
20. Horas de libre disponibilidad
21. Trabajo pedagógico
22. Matrícula
23. Informes a la UGEL
24. Certificación por nivel educativo
25. Culminación de los estudios de Educación Secundaria
26. Diploma de Educación para el Trabajo
27. Clima institucional, uso de espacios fuera del aula
28. Visitas de Estudio y Excursiones
29. Tardanzas
30. Recursos y materiales
31. Movilización por los aprendizajes
32. Evaluación de los Aprendizajes
33. Programa de recuperación pedagógica
34. Programas especiales en las IE públicas
35. Monitoreo y acompañamiento a las IE de Inicial, Primaria y Secundaria
36. Evaluación Censal
37. EDUCACIÓN BÁSICA ESPECIAL (EBE)
38. Servicios y programas de la Educación Básica Especial
39. Formación de habilidades sociolaborales
40. Participación de la Familia
41. Evaluación y Certificación
42. EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA (EBA)
43. Proceso de Conversión
44. Diseño Curricular Básico Nacional

45. Plan de Estudios
46. Distribución del Tiempo
47. Carga docente en las IE públicas
48. Organización del periodo promocional
49. Matrícula
50. Calendario Cívico
51. Evaluación de aprendizajes
52. Formas de atención en la EBA en las IE públicas
53. Participación en el CEBA
54. Capacitación en EBA de las IE públicas
55. Centros y Programas de Educación de Adultos
56. EDUCACIÓN TÉCNICO-PRODUCTIVA
57. Implementación del Diseño Curricular del Ciclo Básico
58. Implementación del Diseño Curricular del Ciclo Medio
59. Carga docente y jornada laboral en las IE pública
60. De la matrícula
61. Horario
62. CETPRO
63. Práctica Pre- Profesional
64. Certificación por módulo
65. Atención a estudiantes con necesidades educativas especiales
66. Tutoría y orientación educativa
67. Tecnologías educativas para mejorar los aprendizajes en el aula
68. Programa nacional de formación y capacitación permanente (pronaftcap)
69. La Municipalización de la Gestión Educativa
70. Desplazamiento de personal
71. Control de asistencia y permanencia
72. Código de ética
73. Acciones en casos de maltrato físico, psicológico, hostigamiento sexual a estudiantes.
74. Medidas contra la corrupción

75. Rendición de cuentas, transparencia y vigilancia de la gestión en la IE públicas

76. Reportes de estadística educativa

77. FONDEP

**Sexta.-** La Coordinación General alcanzará a los coordinadores de Redes Educativas Institucionales el cronograma de reuniones de trabajo para el año el mismo que será aprobado por la asamblea de coordinadores de Red

**Sétima.-**La convocatoria a reuniones extraordinarias cuando se requiera por la coordinación general y a solicitud de la mitad más uno de los coordinadores de las Redes Educativas Institucionales.

**Octava.-**La asistencia a las reuniones ordinarias y extraordinarias será de cumplimiento obligatorio como señala el cronograma respetando el horario establecido, con tres inasistencias injustificadas la Coordinación General informará a la Red para que se de cumplimiento a los Art. 19º y 76º del presente reglamento.

## **TITULO IX DISPOSICIONES FINALES**

**Primera.-**Las Redes Educativas Institucionales para el ejercicio lectivo, se rigen por el presente Reglamento.

**Segunda.-**El presente Reglamento podrá ser modificado o ampliado en Sesión Extraordinaria convocada por la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local, o cuando lo soliciten por lo menos un tercio de los Coordinadores de las Redes Educativas Institucionales

## **MODELO DE PLAN DE MEJORA CONTINUA EN I.E.E**

### **1. Datos Informativos**

Institución Educativa	: Kumamoto I
Ubicación	: AA.HH. Laderas de Chillón
Distrito	: Puente Piedra
Red	09
UGEL	: 04 - Comas
Dirección Regional	: Lima Metropolitana
Nivel y Modalidad	: Primaria y secundaria de menores y secundaria de adultos
Turno	: Mañana, tarde y nocturna
Directora	: Judith Paco Manzano
Subdirectora Primaria	: Irma Sánchez Santiago
Subdirector Secundario	: Roger Luna León
Subdirector de Educación de adultos	: Ciro Rodríguez Trinidad
Fecha de inicio	: 12 de marzo
Fecha de término	: 21 de diciembre
Responsables	: Personal Directivo
Año Escolar	: 2018

### **2. Presentación**

La I.E. 3092 Kumamoto es una Institución que se caracteriza por brindar una educación integral, promoviendo una educación inclusiva, ecológica, científica, tecnológica, basada en valores.

La Institución persigue el objetivo de promover la formación integral de hombres y mujeres, nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que lo rodea, abiertos a trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.

Conciben a los estudiantes como un ser trascendental, con dignidad, intrínseca, libre para elegir entre diferentes opciones, consciente de sus capacidades y capaz de desarrollarlas y dirigir las para alcanzar sus metas más dignas, se autorrealiza, domina su mundo y es responsable ante su sociedad.

Aspiramos a construir una sociedad democrática, que respete la dignidad del hombre. Que promueve el desarrollo de este, en un ambiente de libertad, solidaridad, justicia social y paz, donde las diferencias contribuyan a conseguir metas comunes. Es necesario construir una sociedad con respeto a la multiculturalidad, al medio ambiente y con identidad nacional.

La educación para nuestra institución es un proceso de desarrollo o de transformación del cual es autor el propio ser humano individualmente o en grupo, es permanentemente dinámico y continuo, que ocurre básicamente en el nivel interno y en el que, el ambiente exterior actúe como un agente propulsor, orientador y facilitador de dicho proceso.

La educación cumple un rol fundamentalmente en el logro de una sociedad democrática en el que se pueda vivir con solidaridad, justicia social y paz.

En ese sentido el plan de mejora continua de la comunicación interna busca seguir mejorando el clima institucional, con el objetivo de alcanzar la tan ansiada calidad gestión administrativa. Sea reconocida por toda la Comunidad Educativa, además por la red y finalmente por la UGEL 04 de Comas

### **3. Fase I.**

#### **Planear el Plan de mejora continua.**

El Plan de Mejora de la Institución Educativa N°3092 “Kumamoto I” es el instrumento cuya función principal es de articular el trabajo pedagógico para la mejora de la comunicación interna, comprendiendo todos sus procesos y las funciones que le corresponden dentro de la Comunidad Educativa. Este plan de mejora debe ser en su elaboración ejecución y evaluación un proceso permanente de participación real y activa de los niños, niñas y adolescentes, personal Directivo, Docente, Administrativo y Padres de Familia.

Toma en cuenta la Visión de la I.E. que dice:

Al 2021 seremos una comunidad educativa del nivel primario y secundario referente en la Zona Sur del distrito de Puente Piedra que promueve una educación emprendedora e integral, democrática, científica – tecnológica, inclusiva e intercultural; impulsando el desarrollo sostenible basado en valores morales y en estilos de vida saludable.

Con directivos, docentes, auxiliares y personal administrativo actualizados que practican el trabajo colaborativo, desarrollando innovaciones pedagógicas, responsables en brindar una educación de calidad.

Con estudiantes capaces de resolver problemas esenciales de su vida y líderes con calidad humana, comprometidos con el desarrollo de la comunidad y del país. Con padres involucrados en la educación de sus hijos.

Asimismo la Misión que nos dice:

Somos la I.E. 3092 Kumamoto I de gestión estatal de E.B.R (Primaria y Secundaria) ubicado en el A.H. Laderas de Chillón del distrito de Puente Piedra.

Brindamos una educación inclusiva, emprendedora, intercultural e integral, usando metodologías, tecnologías y estrategias innovadoras concordantes a la realidad nacional.



Formamos personas responsables, respetuosas, democráticas, con estilos de vida saludable y sensibilidad ambiental, capaces de resolver problemas asertivamente con iniciativa propia para mejorar su calidad de vida, contribuyendo al éxito personal y de su comunidad.

Contamos con directivos, docentes, auxiliares y personal administrativo actualizados; que practican el trabajo en equipo, implementando proyectos de innovación pedagógica aplicando las TICs e involucrados en ofrecer una educación de calidad.

En cuanto a los problemas de comunicación interna detectados tenemos:

Nivel primario:

El nivel satisfactorio está bordeando el 70% en el presente año escolar

Nivel secundario:

En el nivel satisfactorio está bordeando el 35% en el presente año escolar

En cuanto a los problemas de calidad de gestión administrativa detectados tenemos:

Nivel primario:

El nivel satisfactorio está bordeando el 74% en el presente año escolar 2017

Nivel secundario:

En el nivel satisfactorio está bordeando el 25% en el presente año escolar 2017

### **3.1. Definir los principales problemas de calidad**

Fuente de información encuesta aplicada a los docentes de primaria y secundaria sobre comunicación interna y calidad de la gestión administrativa

En el nivel primario

Problema de mínimos de comunicación interna entre los docentes principalmente en cada ciclo.

Dificultades mínimas en la entrega oportuna de información pedagógica

Problemas mínimos de relaciones sociales y del clima institucional a nivel primario

Problemas mínimos de entrega de documentos de parte de la subdirección de primaria

En el nivel secundario

Problema muy notorio de comunicación interna entre los docentes del área y los demás

La información de parte de gestión administrativa del Subdirector es inoportuna.

Problemas muy notorios de relaciones sociales y del clima institucional

#### **3.1.1. Diagnóstico situacional de la calidad de los servicios.**

De acuerdo a la encuesta realizada nos proporciona el siguiente resultado

En el nivel primario:

Es mínima la mejora en la entrega oportuna de los documentos pedagógicos, en las relaciones sociales, el clima institucional en el nivel y la entrega de documentos por parte de la subdirección.

En el nivel secundario

Los cambios son necesarios e inmediatos tales como la entrega oportuna de los documentos pedagógicos, en las relaciones sociales, el clima institucional en el nivel, el trabajo en equipo y la entrega de documentos por parte de la subdirección.

### **3.1.2. Características de las áreas de oportunidad o problemas de calidad a mejorar.**

Para mejorar algo es necesario conocer el estado actual así como sus causas, efectos y relación con otros factores. Para ello es necesario recolectar datos e información apropiada para caracterizar el problema, considerando lo siguiente:

- El tiempo en que ocurre (día, mes, año, etc.).
- Aspectos circunstanciales que lo favorecen.
- Tipo de desviación (problemas familiares, emocionales, de salud, etc.).
- Como se manifiesta (rompimiento de la relaciones sociales)

Ejemplo:

Dimensión de la calidad a mejorar	Área de oportunidad detectado	Evidencias que sustentan al área de oportunidad <sup>1</sup>	Efecto la institución	Proceso que afecta
Relaciones sociales	Ejemplo: grupos de docentes	Ejemplo: En primaria. Asistencia de un buen grupo de docentes a las reuniones por fechas centrales.  Secundaria Presencia de pocos docentes a las fechas centrales	Ejemplo: comunicación interna inadecuada sobre entre las áreas	Ejemplo: En las horas colegiadas y el reforzamiento de lo estudiantes
Calidad de la gestión administrativa	Ejemplo: la entrega de documentos por parte de la subdirección en fechas muy próximas	Ejemplo: Inasistencia de los docentes y el incumplimiento de los entrega oportuna de los documentos por parte de los docentes de secundaria	Ejemplo: Insatisfacción del servicio educativo que se brinda por parte de los padres de familia	Ejemplo: La entrega oportuna de notas bimestrales a los estudiante

### **3.2. Analizar causas de los problemas de calidad a mejorar.**

#### **321. Identificar las Causas Probables.**

Causas en el Nivel Primario

- 1.- Cada año cambian de maestros por lo que no existe una continuidad en la práctica pedagógica.
- 2.- Docentes con dificultad en ejecutar los procesos didácticos.
- 3.- Los documentos no recogen ni llegan oportunamente a la institución
- 4.- Algunos docentes no participan de las reuniones colegiadas y no están informados

Causas en el Nivel Secundario

- 1.- No hay compromiso del docente con la institución.
- 2.- Los maestros crean un clima inapropiado en el nivel generando problemas en la comunicación interna
- 3.- Los documentos no recogen ni llegan oportunamente a la institución
- 4.- Buen número de los docentes no participan de las reuniones colegiadas y no están informados y no existe un control estricto por parte de la Subdirección

#### **322. Priorizar los procesos a intervenir con el PMC**

Las prioridades son en el orden siguiente: Entrega oportuna y en el tiempo adecuado de los documentos pedagógicos, mejorar las relaciones sociales, elevar el clima institucional en el nivel de secundaria principalmente y ser más estricto en la entrega oportuna de los documentos por parte de la subdirección.

#### **3.3. Seleccionar los proyectos de mejora que integrarán el PMC**

En este apartado es importante tener en cuenta la Efectividad, Factibilidad, Factor tiempo, Orientación al cliente y Eficacia que nos lleven a solucionar realmente el problema de calidad identificado o mejorar el proceso seleccionado.

#### **3.4. Diseñar el Programa de Ejecución de Acciones**

Se muestra la metodología que se llevará a cabo la resolución del problema a mejorar, considerando en cada nivel su problema.

### **4. Fase II.**

#### **Ejecución de acciones (hacer).**

Consiste en llevar a cabo la prueba de eficacia efectuando las medidas correctivas (manos a la obra) propuestas para solucionar el problema (por medio de acciones), en una primera instancia "monitoreándolas" y posteriormente conforme a resultados implantándolas.

#### **4.1. Comunicar el plan de mejora a todo el personal**

Consiste en asegurarse de que todo el personal de la comunidad educativa de la I.E. Kumamoto I que intervengan en la ejecución de las acciones conozca qué tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer; para ello se recomienda.

- Comunicar a todos los involucrados lo que se hará y por qué se hará, todo ello en sesión ordinaria de la comunidad educativa
- Es necesario capacitarlos en caso necesario a todas las personas que van a intervenir para que sepan cómo hacerlo y en qué momento, de cada uno de los servicios involucrados.

#### **4.2. Pilotear el proyecto y registrar información que surja de la ejecución**

En algunas ocasiones es necesario y factible realizar pruebas piloto del proyecto a ejecutar, lo cual ayuda a validar la elección de las acciones seleccionadas para lograr la mejora la comunicación interna y la calidad de la gestión administrativa.

#### **4.3. Recolectar los datos generados durante el pilotaje y/o la ejecución del proyecto**

Es necesario identificar la forma en que se van a recolectar datos, algunos pueden ser a través de un registro, o de un formato de “check list de puntos de revisión, o establecer un control de documentos, control operativo y recolección de datos que se generen durante la implementación de las acciones.

Es importante establecer puntos de control (revisión) para lograr los resultados deseados. Los puntos de control permiten revisar y en su caso decidir regresar a pasos anteriores (hasta donde sea necesario) ajustar lo planeado y continuar, para alcanzar al 100% la (s) meta (s) determinada(s).

### **5. Fase III.**

#### **Verificar los resultados de la mejora.**

Aquí se corrobora el logro del plan de mejora y se evalúa y confirma cada una de sus operaciones. Este punto se relaciona con el 3.3 y se retoma parte de los datos de ese ítem

#### **5.1. Documentar las mejoras (evidencias)**

Es necesario describir, las evidencias de mejora que arrojaron los resultados, ya sean gráficos, tablas, fotografías o videos. Ponerles un número secuencial y denominarlos como “anexos”

#### **5.2. Identificar efectos adicionales**

Describir ganancias o efectos colaterales importantes que hayan ocurrido durante la ejecución del plan de mejora.

## **6. Fase IV.**

### **Actuar sobre los resultados del PMC**

Se refiere a las medidas tomadas con base en los resultados obtenidos en el plan de mejora. Las medidas pueden ser muy diversas. Ejemplo:

- a) Adoptar medidas remediabiles a los problemas detectados en la comunicación interna y calidad de la gestión administrativa.
- b) Analizar, identificar y eliminar las causas de resultados anormales.
- c) Adoptar medidas para que no se repita el problema en
- d) Adoptar medidas para mejorar del aprendizaje de los estudiantes la comunicación interna y calidad de la gestión administrativa.

#### **6.1. Estandarizar acciones de mejora**

Los procedimientos o acciones que obtuvieron buenos resultados deberán ser unificados respecto a un modelo o norma común (estandarizar). Dentro del proceso, se deberá implantar un programa de capacitación continua que permita homogenizar conocimientos y formas de trabajar que se generan por la constante dinámica de mejora.

#### **6.2. Difundir logros del PMCCS.**

Este punto es sumamente necesario ya que ayudará a difundir los logros y avances obtenidos, con el fin de hacer partícipes a todos de dichos logros contribuyendo a mejorar las formas de hacer las cosas, y al uso eficiente de recursos en la realización de las tareas especializadas y cotidianas. Todo ello contribuye a generar una nueva forma de pensamiento, inculcando el pensamiento innovador, haciendo mayor conciencia en la cultura de la Mejora Continua.

#### **6.3. Reconocer al equipo de trabajo que participó en la mejora**

Es muy importante que las instituciones educativas impulsen la implantación de un sistema de rendición de cuentas y de reconocimiento a los Profesionales que se esforzaron por mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, para así promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor para los usuarios, el personal y la sociedad.

# INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento : Comunicación Interna  
 Autor : Américo Ibarra Alva  
 Jurado experto: Doctor/a Dra. Tamaris Pardo Echevarría  
 Docente de la Universidad: Universidad Nacional Agraria de San Marcos

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				✓
Suficiente	La cantidad de ítems del inventario es:			✓	
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				✓
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems, por lo tanto el instrumento es:			✓	

Tamaris Pardo Echevarría  
 Firma del Jurado examinador

Doctor/a... Tamaris Pardo Echevarría

## INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento : Gestion Administrativa  
 Autor : Américo Ibara Alva  
 Jurado experto: Doctor/a : América Pando Ecuera  
 Docente de la Universidad : UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				✓
Suficiente	La cantidad de ítems del inventario es:				✓
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				✓
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems, por lo tanto el instrumento es:				✓

  
 Firma del Jurado examinador

Doctor/a.....América Pando Ecuera

### INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento : Cuestionario de Influencia de la comunicación interna

Autor : Américo Ibarra Alva

Jurado experto: Doctor/a : Luz Doris Sanchez Pinedo

Docente de la Universidad: Nacional Mayor de San Marcos

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				✓
Suficiente	La cantidad de items del inventario es:				✓
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				✓
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e items, por lo tanto el instrumento es:				✓

Lima, 14 de noviembre del 2014



Firma del Jurado examinador

Doctor/a. Luz Doris Sanchez Pinedo  
DNI 06707375



# INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento : Cuestionario de Gestión administrativa

Autor : Américo Ibarra Alva

Jurado experto: Doctor/a : LUZ DORIS SANCHEZ PINEDO

Docente de la Universidad : UNMSM

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				✓
Suficiente	La cantidad de ítems del inventario es:				✓
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				✓
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems, por lo tanto el instrumento es:				✓

Lima, 14 de noviembre del 2014



Firma del Jurado examinador

Doctor/a. LUZ DORIS SANCHEZ PINEDO

DNI 06707373